El coach de negocios

Una parábola para el avance de los pequeños negocios



- **Aprenda cómo dominar los seis pasos en la escalera del éxito.**
- **Dirija su empresa de manera más eficiente que antes.**
- **Haga crecer su negocio de forma rápida y disfrútelo mientras lo hace.**

Bradley J. Sugars

Fundador y presidente de *Action International*, la firma número uno en coaching de negocios



El coach de negocios

El coach de negocios

BRADLEY J. SUGARS

Traducción
Mtro. Roberto Mendoza Carapia
Lic. en Ciencias de la Comunicación
Universidad Intercontinental
Mtro. en Administración de empresas
Universidad Anáhuac del Sur



MÉXICO ▪ BOGOTÁ ▪ BUENOS AIRES ▪ CARACAS ▪ GUATEMALA ▪ LISBOA ▪ MADRID
NUEVA YORK ▪ SAN JUAN ▪ SANTIAGO ▪ AUCKLAND ▪ LONDRES ▪ MILÁN
MONTREAL ▪ NUEVA DELHI ▪ SAN FRANCISCO ▪ SINGAPUR ▪ SAN LOUIS ▪ SIDNEY ▪ TORONTO

Director editorial: Fernando Castellanos Rodríguez
Editor de desarrollo: Cristina Tapia Montes de Oca
Supervisor de producción: Jacqueline Brieno Álvarez
Diagramación: María Elena Amaro Guzmán

El coach de negocios



Corporativo Punta Santa Fe
Prolongación Paseo de la Reforma 1015 Torre A
Piso 17, Colonia Desarrollo Santa Fe,
Delegación Álvaro Obregón
C.P. 01376, México, D. F.
Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana,
Reg. Núm. 736

ISBN-13: 978-970-10-0
ISBN-10: 970-10-6304-X

Translated from the 1st English edition of
The Business Coah
By: Bradley J. Sugars

ISBN: 0-07-146672-X

1234567890 0986543217

Impreso en México Printed in Mexico



Dedicado a mis coaches, ustedes saben a quién me refiero.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

Hacer crecer su propio negocio puede ser una experiencia increíblemente benéfica.

Puede serlo.

Pero para la mayoría, no lo es.

Ésa es la razón de que, cuando me inicié en la industria del *coaching* de negocios en 1993, estaba abrumado por personas que querían, no necesitaban, mi ayuda.

Hoy en día, con literalmente cientos de *coaches* de negocios en el equipo de *Action International* en dieciocho países, hemos desarrollado un poderoso sistema de crecimiento, tanto para empresas como para las personas, y queremos compartirlo con usted.

Ya sea que su reto sea el no tener tiempo suficiente para una vida fuera de su negocio, o no contar con el personal adecuado, o simplemente necesita elevar sus ingresos, por medio de este libro podrá encontrar el sistema que compartimos con las personas que participan con nosotros en *Action Internacional* para crear exitosas compañías.

Los problemas en los negocios son síntoma de una compañía que ha crecido sin control, sin un plan o un proceso que marque los pasos que debiera seguir la empresa. Estas compañías no han conocido todavía a un *coach* de negocios.

Yo soy propietario de mi negocio y he podido enseñarle a miles de dueños cómo hacerlo. Mi objetivo es hacerlo de manera simple para que puedan hacer lo mismo. Se necesita trabajar arduamente para lograrlo, pero al menos ya sabrá lo que tiene que hacer.

Conforme siga a Joe y Nellie a través de su camino por desarrollar su pequeño negocio, recuerde que no importa el estilo o el tipo de negocio en el que se encuentre. Lo que importa es que atrape los principios básicos, las estrategias fundamentales que pueden ayudar a que cualquier negocio crezca, en cualquier mercado.

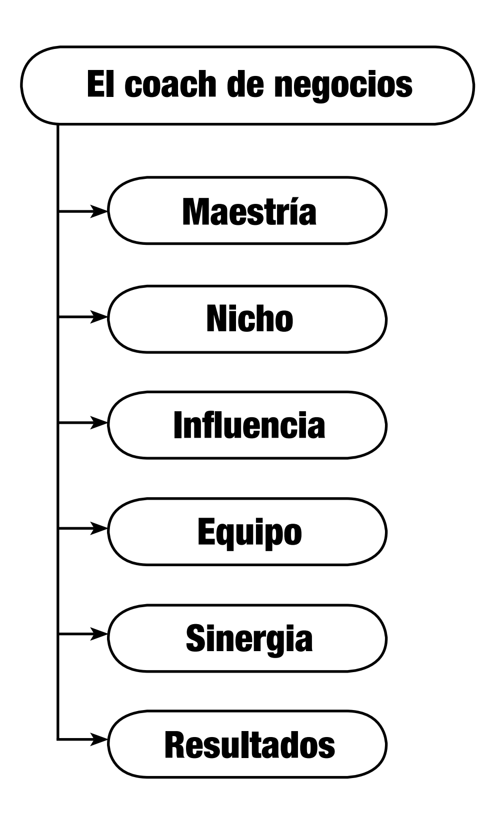
Mi equipo de *coaches* ha podido ayudar a casi todo tipo de negocios en la mayoría de los mercados. Desde China hasta Colorado. Las estrategias son las mismas. Sólo cambia la gente.

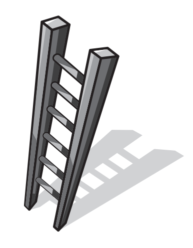
Verdaderamente espero que no sólo lea este libro y lo siga, sino que lo recomiende o se lo compre a sus amigos en el negocio. De verdad que se lo agradecerán.

Brad Sugars.

P. D. Si quiere conocer a uno de mis grupos de *coaches* para ayudarle a que su negocio crezca, encontrará una oferta especial al finalizar este libro.

Mapa mental del coach





La puerta se abrió y una persona entró.

"Hola, Nellie, ¿cómo te va?", preguntó el hombre, a la vez que se abría paso por repisas llenas de pan recién horneado.

"Me da gusto verte Pete. ¿Cómo van las cosas contigo?".

"Fantástico. Nunca habían estado tan bien. ¿Y quieres saber lo mejor? Están mejor cada día".

Nelly estaba sorprendida por su notorio gusto por la vida. Y tal como lo había hecho desde su época escolar, cuando conoció a Pete y a su mejor amigo Joe, se mostraba cariñosa con él. Es divertido saber cómo todavía tiene "ese algo especial", pensó. Para ella siempre había sido un "volado" entre Pete y Joe, aunque nunca se arrepintió de casarse con Joe. A menudo se preguntaba si Pete sabía algo de esto.

"¿Igual que siempre?", preguntó, dirigiéndose a la repisa que estaba detrás.

"Sí, lo de siempre, Nellie. Y dime, ¿cómo está Joe? No estarás abusando de él, ¿verdad?".

Ella sonrió y le contestó: "No, no soy yo la que lo trae ocupado. Es el negocio. Me parece que debería echarle una ojeada a tu libro, ya que por lo que veo, no te estás desgastando tanto como antes. ¿Cómo lo has logrado sin el sufrimiento de tu negocio?".

El hombre le sonrió como si guardara un secreto. Sabía que los que lo conocían habían notado que la renovación de su negocio lo había hecho despegar recientemente. Así que, cuando estaba a punto de responder, Joe entró.

"Hey, ¿cómo estás, amigo?"

Se encaminó y estrechó su mano.

"Absolutamente bien, Joe", respondió. "Y estoy aún mejor de verlos a los dos".

Joe también estaba un poco sorprendido por su exuberante respuesta. De hecho, éste no era el Pete de años atrás. Miró a su esposa y se dio cuenta de que sonreía.

"Estaba a punto de decirme cuánto ganó en la lotería, Joe", agregó cuando se le presentó la oportunidad. Estaba ansiosa y no quería perder la oportunidad de continuar con el tema.

"Es decir, se necesita haber ganado la lotería para cambiar tu estilo de vida y tu proyección de negocio tan radicalmente. ¿No es así?", continuó diciendo.

El hombre estalló en una carcajada. Nellie lo observó detalladamente. Como buscando alguna pista. A menudo decían que ella era buena para juzgar el carácter de las personas y no quería que esta habilidad la decepcionara en este momento. Lo que ella veía era a un hombre que proyectaba autoconfianza y satisfacción.

"No, no es nada parecido, replicó".

"La lotería incluye un elemento de suerte, pero conmigo, todo lo que se requirió fue una simple decisión".

Joe y Nellie estaban asombrados. Miraron a su amigo con una mezcla de curiosidad e incredulidad.

"¿A qué te refieres con una decisión?", preguntó Joe.

"Sólo a eso, Joe. Verás. Un día me levanto y decido que algo tiene que cambiar. No podía seguir como estaba. Quería recobrar el control de mi negocio, mi vida y mi futuro. Fue tan simple como eso".

Hizo una pausa. Ordenó sus ideas y continuó.

"De hecho, todo comenzó hace algunos años, cuando mi primo me dio un boleto para un seminario que se organizaba en el auditorio municipal. Era un seminario de negocios conducido por un famoso *coach* de negocios. Fui y realmente lo disfruté. De hecho, aprendí tanto durante el poco tiempo, que hasta pensaba cambiar el mundo. Pero al día siguiente desperté, y a pesar de mi mejor esfuerzo, me llegaron llamadas telefónicas, la gente quería verme y me quedé atrapado en mi antigua rutina. Me doy cuenta ahora que era como los demás hombres de negocios. Estaba atorado en la rutina. No tengo que decirles que pronto olvidé lo que dijeron en el

seminario y conforme pasaba el tiempo estaba muy ocupado como para aplicar lo que había aprendido”.

Pete hizo una pausa para ordenar sus ideas.

“Para no hacerles larga la historia, meses después llegué a un punto en el que simplemente decidí que debía tomar el control de mi destino. Algo había que cambiar. Estaba trabajando largas horas, realmente no veía a mi esposa ni a mis hijos, no había tomado unas verdaderas vacaciones y, en verdad, ni siquiera estaba cerca de obtener el dinero que acostumbraba anteriormente”.

“Me acordé de un tipo que conocí en el seminario y que estaba trabajando con ese *coach*. Me habló de sí mismo y mencionó que él también se encontraba en la misma situación que yo, al principio. Y entonces, me comentó cómo, al pasar un tiempo, cambió su vida. Así que hice lo único que podía hacer. Llamé por teléfono y me comuniqué con el *coach* esperando que estuviera disponible para verme.”

En ese momento la puerta se abrió y una señora entró para comprar una barra de pan. Afortunadamente la visita fue rápida y salió con su pedazo de pan, agarrado firmemente debajo del brazo.

“Como les decía” continuó Pete, “me contestó el teléfono y realmente no sabía qué decir. Ustedes saben. No pude explicarle el motivo de mi llamada. Tenía que decirle algo, así que le pregunté la posibilidad de que se convirtiera en mi *coach* de negocios. Aceptó cuando se dio cuenta de que hablaba en serio. Y como pueden ver, mi vida cambió”.

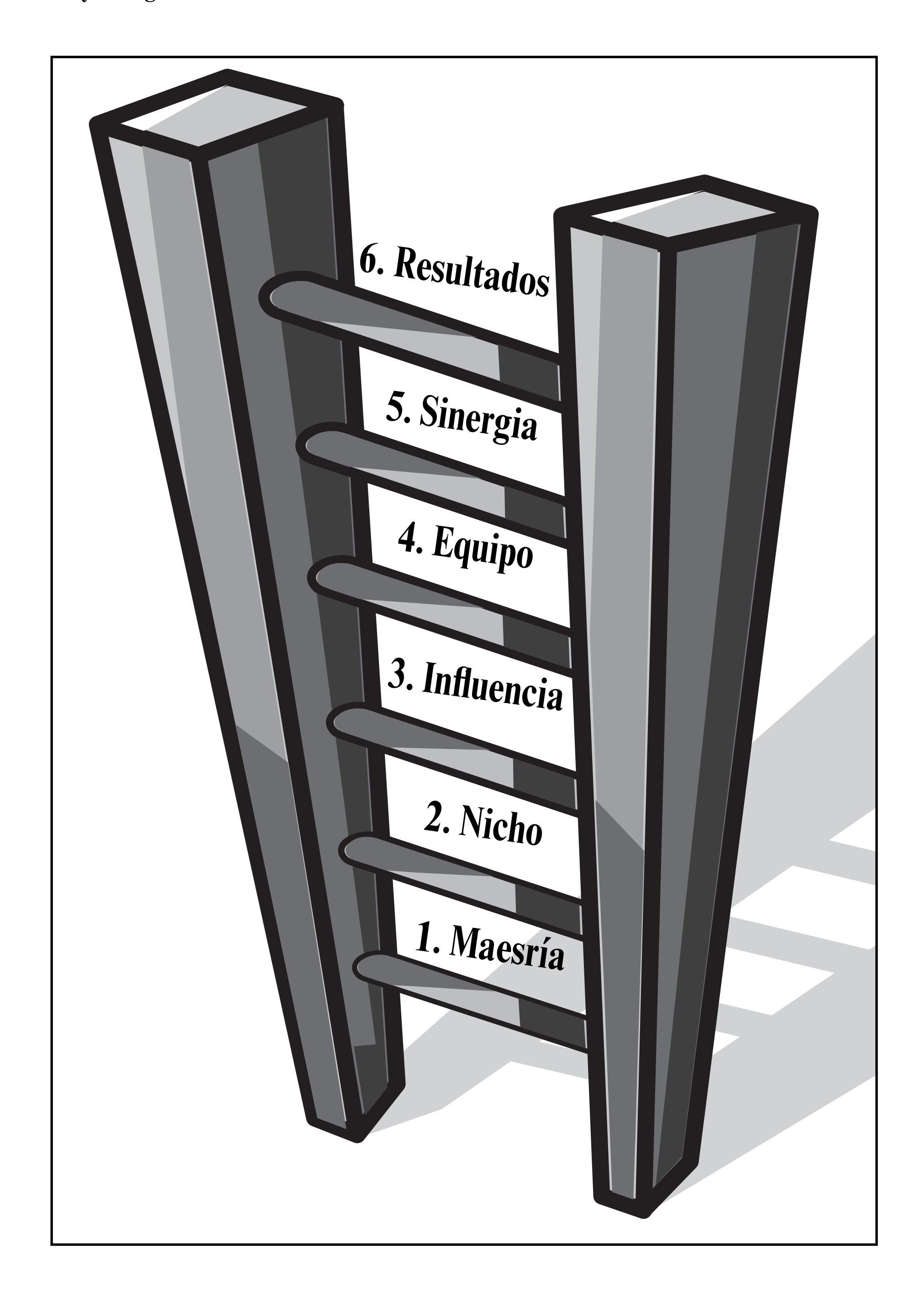
Joe emitió un ligero silbido mientras suspiraba.

“¿Qué te mostró? Digo, debió haberte dado algunos secretos asombrosos para el negocio”.

“Ciertamente así fue. Y estoy tan agradecido. Me siento en deuda con él; sabes a lo que me refiero. Lo que me enseñó, fue sin lugar a duda, la cosa más poderosa que he aprendido. Pero por la forma en que lo hizo, lo convirtió en algo muy simple”.

Los miró fijamente mientras hablaba.

“¿Tienen un papel y una pluma? Les quiero enseñar algo. Éste es el secreto de mi éxito”, comentaba Pete mientras dibujaba. “Vean este diagrama tan simple. Son los seis pasos del *coach* para obtener resultados masivos”.


6. Resultados
5. Sinergia
4. Equipo
3. Influencia
2. Nicho
1. Maesría

Nellie y Joe se acercaron para ver mejor.

"Se ve bastante simple, pero ¿qué significa?", preguntó Joe.

"Se llama los seis pasos del programa y está diseñado para cada negocio", agregó Pete.

"Mi *coach* lo utilizó para llevarme por la escalera del crecimiento en el negocio, asegurándose de que comenzara con una sólida base, antes de entrar a una etapa más seria de crecimiento. Comenzamos desde el principio, por el *nivel de maestría*, poniendo los fundamentos en su lugar, para que por lo menos tuviera la certeza de obtener una ganancia en mi negocio. Y como probablemente saben, eso fue algo grande para mí, porque las ganancias tenían sus altas y bajas en mi negocio".

"Sé exactamente a lo que te refieres. Es lo mismo para nosotros", respondió Joe, dirigiendo una mirada repentina a Nellie, quien asintió.

"Fue grandioso, es decir, ya tenía algo hecho pero mi *coach* me ayudó a ordenarlo de manera que produjera mejores resultados. Hice algunas cuentas no sólo para saber los resultados, ingresos y ganancias, sino para entender los indicadores principales que me condujeron a esos números. Lo último que me pidió mi *coach*, fue que esperara al final del mes, o peor aún, al final del año, para revisar lo que estaba haciendo. Quería que fuera capaz de saber qué hacer para cambiar los números conforme avanzara. El secreto fue sencillamente, probar y medir".

Joe estaba impresionado.

"Suena mucho a cuestiones contables. Quiero decir, ¿fuiste capaz de entenderlo la primera vez?".

"Eso es lo divertido, Joe. Con mi *coach* es sumamente fácil y divertido, también. Es como jugar un partido. Pero déjame terminar".

"Una vez que consiguió que tuviera una base de ganancia constante, avanzamos al siguiente nivel, *nicho*, donde me dediqué al *marketing* y a enfocarme a más ingresos con mi nuevo margen de ganancias. Lo obtuvimos por medio de repetir los negocios y al trabajar el promedio de ventas por dólar, y de ahí a construir un excelente equipo de ventas hasta producir nuevas ventajas".

"Me suena a que estuviste avanzando y con un buen precio, con un equipo de ventas y todo eso. No tenías nada de eso anteriormente".

"Es cierto, pero sirve para mejorar. En el nivel de *influencia*, aprendí cómo manejar mi negocio como una maquinaria bien aceitada, estuviera presente o no. Por primera vez en mi vida, fui capaz de jugar al golf, y en grande. Y déjame te cuento cómo he mejorado mi juego. Verás, el negocio va muy bien. Algunas veces mi *coach* comenta que la *influencia* es una necesidad para todos los dueños de un negocio, pero en mi caso, no fue así, y tuve que iniciar desde el primer escaño".

Esta vez fue Nellie la que se adelantó y habló.

"Eso me suena al tipo de negocio que necesitamos. ¿Sabes desde hace cuándo Joe y yo no tenemos un día de descanso, ya no digas unas vacaciones reales?"

"Bien, la buena noticia es que ahora pueden. Mira, una de las claves más importantes para lograr una *sinergia* sorprendente, es el siguiente paso en la escala de mi *coach*: formar un *equipo.* Y aprendí cómo hacerlo. De hecho, él me enseñó todo, desde liderazgo hasta reclutar a las personas correctas. El resultado de todo esto es enorme. Soy un hombre distinto. Ya no me tengo que esclavizar para obtener una forma de vida medio decente, gracias a mi *coach*. Trabajo cuando quiero y dispongo de más tiempo para hacer lo que en verdad disfruto, incluso si eso significa algo de trabajo.

Joe estaba emocionado por lo que estaba sintiendo, y también Nellie. Estaba claro para ellos que ahora su amigo se mostraba tan entusiasmado por su negocio, que representaba un cambio con su actitud en el pasado. Y si resultó para él, quizá podía resultar para ellos. Además, lo que no podría hacer por ellos y su negocio una revitalización.

"¿Crees que nos puedes enseñar algo de lo que enseña tu *coach* para que nuestra panadería pueda despegar? Es decir, para que nos podamos deshacer de los días difíciles de una vez por todas."

"Me encantaría hacerlo, pero yo aprendí todo esto para mí, y probablemente terminaría haciéndoles más daño que beneficiarlos, si lo hago. Verán, no soy el maestro. El *coach* es el gurú, no yo".

Joe se veía decepcionado.

"¿Crees que debería llamarlo? ¿Estás sugiriendo que él nos podría entrenar también, como te ayudó a ti?".

Pete lo pensó por un momento.

"No sé si podrá. Lo que quiero decir es que sólo acepta a un determinado número de clientes a la vez. Me lo dijo la primera vez que hablé con él".

"Pero valdría la pena intentarlo, ¿no crees? Digo, aunque tuviéramos que estar en una lista de espera o algo parecido. ¿Me puedes dar el teléfono de tu *coach*?", insistió Joe. "Quiero verlo para saber si hay una esperanza para nosotros, si sabes lo que quiero decir".

"Creo que tienes razón", respondió Pete mientras buscaba en su agenda. "Aquí está su número. Asegúrense de darle mi referencia porque le gusta tratar con amigos de clientes actuales".

El coach de negocios

Parte 1

Maestría

"El trabajo arduo nunca mató a nadie", vociferó Joe mientras golpeaba con su puño la bola de masa que estaba en el banco de enfrente. Era como cualquier mañana de los últimos veinte años. El viejo reloj marcaba las cinco de la mañana y todavía tenía diez bolas de masa que amasar.

"¡Qué estupidez! Este trabajo me está matando lentamente", dijo. "¿Y todo para qué?".

No era que odiara su trabajo. De hecho lo adoraba. Pero era eso lo que lo volvía loco.

Venían de muchas millas a la redonda a comprar su pan. Odiaba que las personas no alcanzaran algo de pan, pero no sabía cómo hacerlo de otra manera. Ya trabajaba largas horas —preparaba los hornos a las tres cada mañana y nunca regresaba antes de las siete de la noche— y nadie podía hacerlo como él. Después de todo, ya lo había intentado con otros empleados y la mayoría de ellos solamente provocaban que él y Nellie tuvieran más trabajo, en lugar de menos.

Él no sabía cómo enfrentaría el que Nellie, su sufrida esposa durante veinticinco años, encontrara un empleo en otro lado. Estaba agradecido por la suerte de tenerla.

Joe giró su atención a lo que estaba haciendo. Sabía que podía permitir que su mente divagara. Pero también sabía que no podía continuar así por mucho tiempo. Estaría muy contento si el coach se encargara de su negocio.

Continuó amasando, agitándola y cambiándola de forma delicadamente con la punta de sus pequeños dedos. Y así continuaba haciéndolo una y otra vez hasta que estaba lista.

Respiró profundamente y sonrió al oler ese maravilloso aroma de pan horneado que llenó sus pulmones.

"Hey, esto es lo que me mantiene aquí", pensó.

La vida como dueño del negocio era monótona para Joe. La disfrutaría si tan sólo pudiera cambiar las cosas, de la manera que lo hizo Pete.

Se encontró en un sube y baja emocional desde que había hablado con el *coach*. En un minuto estaba hasta las nubes, lleno de emoción y anticipación, y al siguiente estaba lleno de dudas. Después de todo, Pete era más astuto que él, o por lo menos, así lo creía. Pete tenía el tino para ser capaz de hacer suave lo áspero. Tenía una habilidad para sobrevivir que Joe creía no tener. Joe era mejor cuando las cosas se ponían difíciles. Se remangó la camisa y se puso a trabajar más duro.

Joe supo que conforme su cita con el *coach* se acercaba, se ponía más nervioso. ¿O sería aprensivo? No sabía ni le importaba. Todo lo que sabía era que el suspenso lo mataba.

De repente Nellie asomó su cabeza dentro de la panadería y exclamó: "Joe, ya está aquí. Ven para que lo conozcas".

Joe se enderezó, se frotó las manos en su delantal y se dirigió al frente de la panadería.

Un hombre alto le sonrió y le extendió su mano.

"Un placer conocerte Joe", le dijo.

Joe estrechó su mano y comenzó diciéndole sobre los retos de su negocio sin esperar a que se lo preguntaran.

"El problema es", explicó, "que trabajamos intensamente y parece que no elaboramos suficiente pan para nuestros clientes. Y es un negocio mal agradecido porque al final del día, apenas y ganamos lo suficiente para que valga la pena".

El *coach* pasó como una hora preguntándole a Joe y Nellie sobre su negocio, sus objetivos, las razones por las que abrieron ese negocio, y mucho más. Algunas veces era doloroso, especialmente cuando les preguntaba sobre cosas de las que no sabían, pero les hizo pensar "¿de cuánto nos hemos perdido?".

Finalmente, Joe le preguntó si había alguna esperanza para que ellos tuvieran éxito, como Pete.

"Dígame primero, si acepto ser su coach, ¿serán lo que yo llamo, buenos clientes? Lo que quiero decir es ¿trabajarán fuerte conforme vayamos avanzando? Deben entender que los estaré forzando y espero que mantengan mi ritmo. Se espera que ustedes trabajen duro ahora, para que tengan una vida fácil más adelante. Éstas son mis reglas. Yo no entreno a cualquiera. Sólo trabajo con gente que tenga la seriedad de avanzar".

La confianza de Joe desapareció rápidamente. No tenía palabras y le avergonzaba su silencio.

Nellie salvó la situación.

"¿Nos puede ayudar? ¿Puede ser nuestro coach?".

"No estoy seguro. Debo saber si son entrenables. Debo asegurarme de que tengan la pasión por el éxito, de que harán todo lo que se requiere para conseguir sus objetivos. Verán, espero que sean diligentes, que prueben cada una de mis sugerencias, lean cada libro que les recomiendo, implementen las estrategias y paguen sus cuentas a tiempo. Soy un maestro difícil, no pienso perder mi tiempo ni hacerles perder el suyo. Miren, es obvio para mí que necesitan cambiar y que quieren cambiar, pero la pregunta es: *¿tienen que* cambiar?".

Joe miró a Nellie, quien asentó con su cabeza. El coach abrió su portafolio, sacó algunos folders y comenzó los preparativos con los documentos.

Cuando los trámites estuvieron completos, Joe se sentó relajadamente, pero nervioso a la vez; no sabía si celebrar o asustarse.

El coach rompió el silencio. "Para empezar necesitamos que se den cuenta de que todavía no se han adherido al nivel de maestría del negocio", agregó.

Joe se sorprendió. No esperaba que el *coach* fuera tan directo. "Dime, ¿qué quieres decir con eso de nivel de maestría?".

Era la primera vez que, dentro del mundo aburrido de los negocios, algo le había despertado su interés. Normalmente todo esto se lo dejaba a Nellie.

"Me agrada que lo preguntes Joe. Te lo responderé de la manera más simple que pueda. El primer escenario para que un negocio crezca es asegurarse de que estás

generando una ganancia, de que es productivo y de que tenga suficiente información para tomar buenas decisiones. A eso me refiero con maestría".

Joe estaba muy atento y quería saber más. Tenía ese profundo sentimiento de que tenía que aprender más.

"*Coach*, sé que se requiere trabajo duro, y que el dinero que invertimos con usted será considerable, pero no creo que tengamos opciones. Tenemos que hacerlo y ahora", agregó. Nellie tenía lágrimas en los ojos a la vez que mostraba su acuerdo.

El *coach* sonrió y asintió.

"Establezcamos una fecha para que venga a la consulta de alineación y podamos empezar. ¿Les parece bien?".

Aceptaron y establecieron una fecha para la siguiente semana.

"¿Nos puede explicar rápidamente de lo que trata esa consulta de alineación, ya que no hemos hecho algo parecido anteriormente?", continuó diciendo Joe.

"Seguro, Joe. No es más que una oportunidad para evaluar su negocio y objetivos personales, e identificar más profundamente de lo que lo hacemos al día de hoy, las diferentes áreas potenciales de su negocio. Piensen que es como una introspección a sus metas —tanto personales como de negocio— y a las estrategias de ventas, marketing y de negocio que han utilizado, y cuáles han sido sus resultados. A partir de esa sesión juntos crearemos un mapa básico para el futuro de su negocio y de nuestro entrenamiento".

Joe estaba impresionado.

"Hombre, me siento como si al fin pudiéramos empezar a progresar, aun cuando no hemos comenzado".

"Claro que ya han comenzado, Joe. Ya han completado la parte más difícil, y es la decisión de hacerse responsables de su propio futuro".

Más entrada la tarde, Joe le habló a Pete para decirle cómo había estado la reunión con el coach.

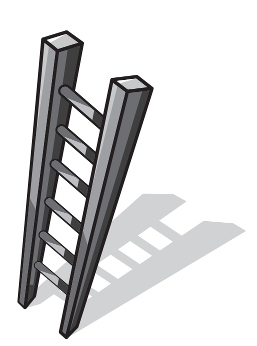
"Hombre, es duro, Pete", dijo Joe.

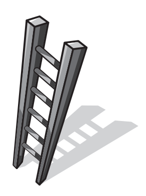
“¡¿Crees que es duro!? No has visto nada todavía. Espera a que en realidad comience el entrenamiento. Si algo me enseñó al inicio es que tan pronto sepas a dónde vas, es fácil llegar. Así que lo que te sugiero a partir de ahora, y hasta que tengas tu curso de Alineación, es que pienses largo y tendido sobre tus metas. Escribe tantas como puedas, tanto personales como del negocio.

Joe aceptó el consejo seriamente y le agradeció antes de colgar.

Tomó su cuaderno de notas y empezó a escribir lo que el *coach* le había enseñado ese día.

Maestría: El primer escenario para hacer crecer cualquier negocio es asegurarte de que genera una ganancia, es productivo y con suficiente información para tomar grandes decisiones.





Joe y Nellie habían esperado la llegada del coach todo el día. Especialmente Joe estaba ansioso porque la Consulta de alineación le había puesto algunas cosas en perspectiva. No se había dado cuenta de que sus objetivos personales se contraponían a los objetivos del negocio. De repente se le aclaraba por qué continuamente se sentía arrastrado por su hogar y la panadería. Parecía no tener tiempo para ambos. Hasta el momento había pensado que así eran las cosas. Pero ahora que el coach los había ayudado a que alinearan sus metas personales y las del negocio, Joe se encontraba realmente entusiasmado por conocer cómo sacar todo el potencial de su negocio.

Desde la Alineación, los dos, Joe y Nellie, tenían este entusiasmo por la vida y el negocio. Era como si ahora pudieran ver la luz al final del túnel.

Como dijo el *coach*, “Antes de comenzar el entrenamiento, deben saber dónde se encuentran actualmente, y tener una idea clara de hacia dónde nos lleva cada paso. Hasta ese momento, podremos trazar un mapa”.

Ya hasta habían establecido el objetivo para unas vacaciones, y para Joe, finalmente comprar un auto nuevo.

Joe habló desde el otro lado del cuarto. “Es divertido ver cómo intentamos esta programación de objetivos en el pasado, pero realmente nunca funcionaron”.

La contestación de Nellie fue directa. “Lo sé. En verdad es grandioso que alguien haga las preguntas; me ayuda a tenerlas en claro, muy rápido y ¡vaya que sí planteó varias preguntas!”.

Ambos sintieron un nivel de calma por un momento, antes de regresar a trabajar.

Aunque su sesión estaba programada a las tres de la tarde —tiempo en que la tienda estaba en calma— habían estado trabajando toda la mañana. El medio día

siempre era muy movido y eso ocupó sus mentes impacientes. La tarde pasó volando, y antes de que se diera cuenta, Nellie ya lo llamaba.

"Aquí está el *coach*, Joe", comentó con cierta emoción en su voz. "Será mejor que te apures para no hacerlo esperar".

Ella desapareció de la parte de enfrente de la tienda y le pidió al coach que la siguiera hasta la pequeña oficina.

"Gusto en verlo de nuevo", saludó Joe al momento de entrar a la oficina. "¿Cómo van las cosas?".

"Muy bien", contestó el coach mientras jalaba una silla y se ponía cómodo. "Realmente me es grato que se hayan decidido por una actitud proactiva para su negocio. Después de dominar lo básico Joe, te darás cuenta de que lo demás es similar y fácil de comprender".

"Espero que estés en lo cierto", bromeó Nellie. "Si conocieras a Joe como yo, lo dudarías. Él puede ser bueno en la panadería, pero cuando se trata de administrar el negocio…".

"Está bien Nellie, la mayoría de dueños están en el mismo barco. Son realmente buenos en lo que hacen. Ésa es la principal razón por la que abren un negocio. Pero nadie, en verdad, les enseñó cómo administrar un negocio. ¿Entiendes la diferencia?".

El *coach* hizo una pausa y miró a Nellie y luego a Joe.

"¿Te sientes bien con la diferencia, Joe?".

"Seguro, sé a lo que se refiere. Soy panadero y ése es mi sello, pero la parte administrativa, como impuestos o contabilidad, son aspectos que nunca me molesté en aprender. Usualmente se lo dejamos al contador".

El coach sonrió.

"Ése es uno de los retos con los negocios pequeños, Joe. Verás, la mayoría de contadores son buenos mirando hacia atrás con tu contabilidad e impuestos, pero cuando se trata de hacer un plan y dirigir un negocio, hay mucho más que números. Tienes que imaginarte que como dueño del negocio debes aprender sobre todas las

áreas, y créeme que las vamos a ver en su momento. Pero, sí Joe, los números son muy importantes en el primer escenario que llamo Maestría".

Todos asentaban al tiempo que el *coach* proseguía.

"Sobra decir que están en el negocio porque quieren hacer dinero", comentó mientras se recargaba en la silla. Quería iniciar de una manera amable porque se daba cuenta de que Nellie y Joe estaban un poco estresados.

"Mi primera tarea como su *coach* de negocios es asegurarme de que su negocio se mantenga viable. Ésa es mi preocupación. Verán, no tiene caso entrar directamente a diseñar brillantes planes de marketing o desarrollar planes de expansión, si el negocio no tiene bases sólidas para poder empezar. Lo último que queremos hacer es inventar retos a largo plazo".

Nellie aprobaba con la cabeza. Joe no se movía.

"Habiendo dicho esto, mi tarea principal en este nivel es encontrar qué tan bien están administrando sus recursos, y me refiero a su tiempo y a su dinero".

El *coach* hizo una pausa para que lo que acababa de decir tuviera efecto.

"Bien, empecemos concentrándonos con el dinero. Debo encontrar qué tan bien controlan su situación financiera. Luego, voy a enseñarles a entender sus libros de contabilidad y, cómo llevar la contabilidad correcta en primer lugar".

Claramente era el área de Nellie.

"Sí, sé algo de eso", contestó Nellie. "No tengo un grado de contabilidad, pero sé lo suficiente para llevar al día los libros. Nuestro contador nunca se ha quejado y no hemos tenido mayores problemas en todos estos años. Al menos, no en contabilidad".

El coach asintió.

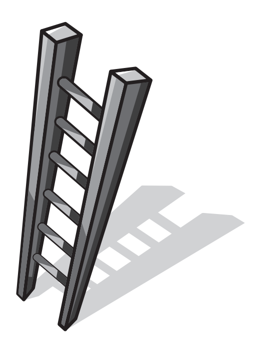
"Eso es grandioso Nellie. De hecho, eso les da una gran ventaja porque no perderé tiempo en lo básico, como enseñarles a leer las hojas de balance, por ejemplo. Pero, ¿entienden lo que los números les están diciendo, con qué tasas trabajar y cómo manejar su negocio en base a números?".

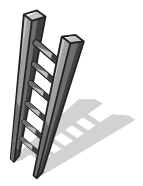
"Siempre pensé que sabía, pero creo que estoy a punto de aprender algo más".

"Probablemente Nellie, y quizá veas las cosas desde una perspectiva diferente". El *coach* se dio cuenta de que ella se interesaba por lo que decía. Ella miró rápidamente a Joe, y su corazón se hundió. No le quedaba claro de qué se estaba hablando.

También se dio cuenta y les hizo una nota.

Maestría del dinero:
No sólo necesito saber mis números históricos, sino también los números que crearán mi futuro.





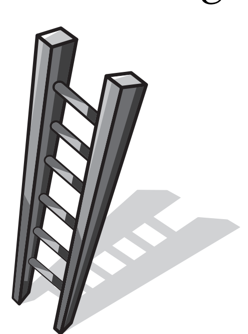
"La maestría del dinero es un asunto fascinante y, para dominarlo, necesitas tener maestría en las cuatro áreas más importantes de dinero dentro de tu negocio. La maestría del dinero consiste en cuatro subtemas: maestría del punto de equilibrio, maestría del margen de ganancias, maestría de los reportes y maestría de prueba y medición. A lo largo de las siguientes semanas vamos a trabajar sobre ellas".

Joe se comenzó a interesar y se metió a la plática antes de que Nellie pudiera hablar.

"Ésa es una frase que he escuchado mucho. Por años he tenido que revisar si llegamos al punto de equilibrio. Así que sé a lo que se refiere, pero me gustaría conocer su perspectiva".

Nellie estaba en su silla y golpeaba nerviosa con sus zapatos. El *coach* entendió que era ella la que le recordaba constantemente a Joe llegar al punto de equilibrio. Incluso pensó que era un punto álgido. Joe alcanzó a ver cómo él sacaba una nota.

La maestría del punto de equilibrio: Saber cuántas ventas, clientes o dólares necesito hacer cada día para llegar al punto de equilibrio, y entonces alcanzar mis objetivos de ganancias.



"Nellie hace bien en sacar el tema, Joe. Mira, a menos que te concentres primero en sacar el punto de equilibrio, no tendrás un negocio para gastar tu tiempo, dinero y talento para crecer".

"Entonces, ¿cómo sabemos que llegamos al punto de equilibrio?", preguntó Joe. "Es decir, ¿cómo lo sabemos rápido, sin esperar a que un contador nos lo diga cada mes?".

"Es una buena pregunta, Joe", contestó el coach. "Y es fácil de responder. ¿Cuáles son tus costos fijos, Nellie?", preguntó.

"En promedio, unos cuatro mil dólares a la semana. Es nuestra renta, agua, electricidad, salarios y los costos de materiales básicos como la harina".

"¿Algunos costos por *marketing*?", preguntó él.

"No los tenemos regularmente, *coach*", explicó Nellie.

"De acuerdo. Si obtienen en promedio cinco dólares por venta, entonces necesitan hacer ochocientas ventas cada semana para conseguir el punto de equilibrio. ¿Lo siguen? Ochocientos multiplicado por cinco, son cuatro mil".

Joe lo sintió más fácil ahora y lo demostraba. Estaba sentado más relajado y el ceño fruncido de su rostro había desaparecido.

"Creo que lo voy a disfrutar. Lo hace ver muy simple".

"Es realmente simple, Joe", contestó el *coach*. "Verás, lo entendiste rápidamente, y cuando comprendas los principios fundamentales y comiences a aplicar las estrategias básicas que les daré, su negocio estará listo para volar".

Fue Nellie la que habló después.

"Creo que lo siguiente que nos preguntará es si conocemos nuestro punto de equilibrio en forma exacta".

"Muy bien, Nellie. Es exactamente lo correcto y presiento que no lo saben porque ésa ha sido mi experiencia al trabajar con propietarios de pequeños negocios. ¿Estoy en lo cierto?".

Ella asintió.

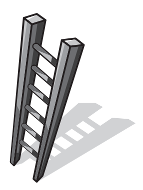
"Lo que quiero que hagan entre hoy y mi siguiente visita, que será a esta hora la próxima semana, si les parece bien, es que trabajen en sus márgenes brutos. Y como ya saben sus costos fijos de manera aproximada, pueden entonces trabajar con su punto de equilibrio. ¿Pueden hacerlo?".

"No se preocupe. Delo por hecho", respondió ella.

"De acuerdo. Los dejo. Cuando los vea la próxima semana empezaré a platicarles de la Maestría en los márgenes de ganancia. Hasta entonces".

Por primera vez en años, Joe sentía que se dirigía hacia algún lado y que las cosas cambiaban. Nunca más sitió que sólo repetía los mismos movimientos. Sabía que él y Nellie, por primera vez en sus vidas, serían proactivos al dirigir su negocio. Sólo era el principio, pero como lo dijo el *coach*, la parte más difícil era iniciar.

No podía esperar a la próxima visita. Estaba ansioso por aprender más. Se sentía sorprendido porque nunca fue un buen aprendiz.



“Gusto en verlo”, dijo Joe, al momento de llevar a su nuevo coach de negocios a la oficina. Se sentía como niño el día de Navidad ante su llegada.

“Hola Nellie” saludó el *coach*. “¿Cómo les fue con su tarea?”.

“Bien. No sólo fue divertido recolectar la información, también aprendí algunas cosas. Resulta ser que nuestro punto de equilibrio es de 909 dólares por semana, o 152 por día, de los seis que abrimos. En promedio sólo hacemos 4.40 dólares por venta. No sabía que nuestro punto de equilibrio fuera tan alto”.

“Usualmente ése es el caso, Nellie, y es una de las razones por las que los pequeños negocios se van contra la pared cada año. Desestiman cuánto deben ganar para mantenerse viables. Y hablando de ganancias, de eso hablaremos hoy”.

“Ahora sí entramos en materia”, agregó Joe. “Ganancias es lo que me gusta, pero aunque trabaje mucho, no hay diferencia en cuanto a lo que ganamos”.

Joe estaba claramente en su área y había usurpado el rol tradicional de Nellie como custodia de las financias de la panadería.

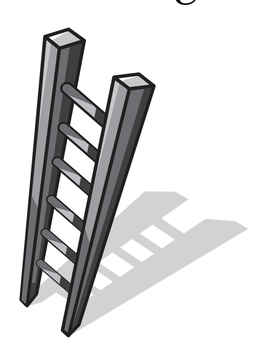
“Hay una razón de peso Joe”, respondió el coach. “Mira, contrario a lo que parezca, la ganancia no tiene nada que ver con la cantidad de tiempo que inviertes. Me da gusto que seas tan apasionado en lograr una ganancia, porque es realmente el número principal por el que debería medirse un negocio. Entiende que el éxito en un negocio tiene que ver muy poco con su tamaño o sus ingresos. El éxito se relaciona con cuánta ganancia recibes. Para que una compañía se mantenga, siga empleando gente y haga un buen trabajo, debe generar una ganancia”.

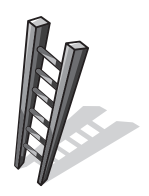
Joe escuchaba atentamente. También Nellie.

"Si hay una cosa que quiero que recuerden de esta sesión, es ésta: en el negocio, la ganancia es lo principal".

Nellie tomó un lápiz y anotó lo que el *coach* mencionó después.

Maestría del margen de ganancia: Puedo elaborar un presupuesto para ganancias por día, semana o mes, e implementar estrategias para conseguirlas.





Joe y Nellie se encontraban inmersos en la discusión, e interactuaban con su *coach* como nunca lo hubieran creído posible. Hablaron de cómo, una vez que tuvieran un manejo exacto de su punto de equilibrio por mes y de la ganancia de cada uno de sus productos, entonces podrían fácilmente calcular cuánto deberían vender cada mes para rebasar el punto de equilibrio y alcanzar sus objetivos de ganancia. Encontraron la plática extremadamente estimulante porque se relacionaba de forma directa con su propio negocio y no con uno hipotético. Y eran capaces de entenderlo.

"¿Sabe?, nunca establecimos objetivos de ganancias, medio hablamos de ello, pero nunca hicimos un presupuesto, y lo peor, nunca tuvimos un plan para desarrollarlo", agregó Nellie con emoción.

"Eso sucede porque la mayoría de las personas no saben hacer realidad sus objetivos, especialmente en los negocios. Encuentran más fácil no proponerse metas. Pero ahora, es tiempo de pasar a la parte divertida", continuó el *coach*.

"¿Significa que lo que hemos platicado no era divertido?", soltó Joe. "Me habría engañado".

"No, cuando veas de lo que a continuación vamos a platicar", contestó él. "Vamos a poner medidas para incrementar las ganancias. Lo haremos para que ganen más dinero".

"Eso es lo que quería escuchar", dijo Nellie. "Eso es algo que en verdad necesitamos, ¿verdad Joe?".

Joe asintió.

"Una de las preguntas más comunes que me hacen los propietarios de todo el mundo es cómo pueden aumentar sus ganancias", continuó el *coach*.

"Las ganancias. Es lo que más desean. Y se entiende, porque la GANANCIA es todo lo que debería existir en un negocio. Allá por 1908, lo resumieron bien cuando un miembro del sindicato dijo: 'el peor crimen en contra de los trabajadores es una compañía que opera sin ganancias'. Y estoy de acuerdo".

Ellos también lo estaban.

"De cualquier manera, mi respuesta para estos dueños es simple, y siempre llega de sorpresa. Siempre les digo que las ganancias son lo único que no pueden conseguir directamente". Joe miró pasmado.

"Repítamelo una vez más".

"Las ganancias son lo único que los dueños no pueden conseguir directamente. Pero pueden influir en sus balances, trabajando en ellas y mejorando las variables que contribuyen a las ganancias. ¿Ven a dónde voy?".

Ambos, Nellie y Joe, estaban confundidos.

"Deben ver al negocio en términos de sus cinco distintas áreas separadas", comenzó el *coach* a explicar. "Deben simplificar su negocio a una fórmula sencilla de cómo debe verse. No importa dónde se encuentren, qué hagan o cuán grande sea. La fórmula se sigue aplicando".

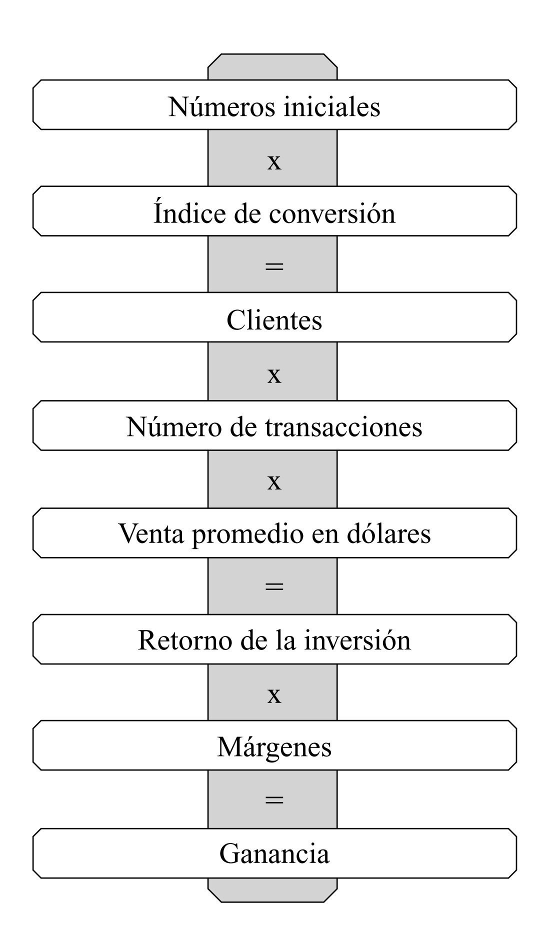
"Le llamo la estructura del negocio. Cuando verdaderamente entienden cómo funciona un negocio, se dan cuenta de que la ganancia es un factor que resulta de otras variables y no puede alterase directamente ni aislarse. Lo mismo aplica para los clientes y para los ingresos".

Se sentaron y escucharon tranquilamente.

"¿Así que es eso de la estructura del negocio?", preguntó Joe.

"Piénsalo como una fórmula"

El *coach* sacó un papel de su portafolio y se lo entregó a la pareja.



“Puedes no aumentar el número de clientes, pero puedes aumentar tus números iniciales y mejorar el índice de conversión, lo que en conjunto resultará en más clientes. De manera similar, puedes tener retornos de inversión más altos, sin mejorar el número de transacciones por cliente; así como la cantidad promedio de dólares que gastan”.

Nellie fue la primera en responder.

“Estoy empezando a ver por dónde va. Muy hábil. Pero no deje que lo interrumpa”.

El *coach* asintió.

"Piénsalo de esta forma, si siempre hornearon pasteles de chocolate, pero ahora quisieran hacer un pastel de frutas, no utilizarías la misma receta, ¿verdad?".

"¡Claro que no, utilizaría la del pastel de frutas!".

"Correcto, porque si no lo hicieras, qué resultaría: otro pastel de chocolate. Es lo mismo en los negocios".

"Las ganancias tienen que ver con la última parte de la estructura del negocio: los márgenes. Las actividades designadas para mejorar los márgenes tienen un efecto directo en las ganancias. Involucran cosas como la política de precios, descuentos, ventas y control de gastos. Estoy seguro de que los conocen, por lo menos en términos generales".

Nellie asintió.

"Pero hay otras actividades, menos obvias, que son importantes: manejo de inventarios, manejo de cuentas, manejo del tiempo y la habilidad de conocer tus números, por mencionar algunas. Pero primero, quiero que establezcan lo que llamo su punto de equilibrio de ganancias. Esto guiará las decisiones que tomen a partir de este momento".

"¿Quiere que establezcamos nuestro presupuesto de ganancias?", preguntó Nellie.

"Sí, ¿cuánto han presupuestado en el presente?".

"No presupuestamos por algo en específico. Sólo hacemos lo mejor que podemos".

"Entonces, ¿cuánto les gustaría obtener cada vez?", preguntó el *coach*.

Pensaron por un momento, recordando situaciones pasadas.

"Digamos, diez mil dólares al mes. ¿Qué tal suena?", mencionó Nellie.

"Es fantástico, y también razonable, tomando en cuenta el tamaño de la compañía. Ahora, ¿qué significa en cuanto al número de ventas que necesitan por día, semana y por mes?".

Nellie apretaba los botones de su calculadora hasta de que el *coach* terminó. Anotó los números en un papel.

“Parece que necesitamos hacer 1477 ventas a la semana de 4.40 dólares cada una para alcanzar nuestro nuevo objetivo de 6 500 dólares. Eso nos dará nuestros 10 000 dólares de ganancias al mes. Significa que debemos proponernos 246 ventas al día, y no las 152 que actualmente tenemos”.

Joe tragó saliva. “*Coach*, no creo poder hornear tanto sin algún tipo de ayuda”.

“Lo que debes recordar Joe, es que el entrenamiento es llegar ahí con un plan. Es bueno establecer el objetivo. Ahora habrá que trabajar por alcanzarlo”.

El *coach* hizo una pausa para tomar agua, y continuó.

“Éste es otro concepto que quiero que revisemos antes de que se me olvide. ¿Cuál es la diferencia entre margen y aumento?”.

Ante un silencio, ninguno de los dos se aventuró a responder.

“Piénselo de esta manera. Su margen es un porcentaje de su *precio de venta*, mientras que el aumento es un porcentaje de su *costo en el precio*. ¿Captaron?”.

Ambos asintieron y el *coach* continuó. “Hay algo más que necesitan tomar en cuenta cuando trabajen con sus ganancias y puede verse si miran en la última parte de la estructura. Retorno de la inversión × el margen = ganancia. Así que para tener un entendimiento exacto de lo que necesitan hacer cada semana para lograr su ganancia establecida, necesitan conocer sus márgenes”.

“Deben saber cuánto vender cada semana. Eso les dará su ingreso y su objetivo de ventas. Así que es necesario remontarse para encontrar el margen que tienen ahora, y su meta de margen para alcanzar el presupuesto de diez mil dólares de ganancia mensual. ¿Está claro?”.

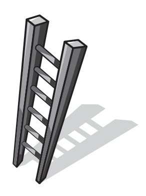
Joe había aprendido mucho ese día. Quizá más de lo que había aprendido antes. Y lo había disfrutado inmensamente.

“Para finalizar, amigos, quiero que piensen en lo que han aprendido este día y cómo lo pueden aplicar en la panadería. Nuestro objetivo inmediato es diseñar algunas estrategias que aumenten su ganancia y, al hacerlo, asegurarnos de que su negocio se vuelva saludable y rentable. Por ejemplo, pueden incrementar sus

precios 5% o dejar de ofrecer descuentos. Podrían facilitarle la compra a sus clientes aceptando tarjeta de crédito y débito, y negociar los porcentajes en las tarjetas que actualmente aceptan. ¿Y por qué no unirse a un pequeño grupo de compradores para que adquieran su materia prima con un mayor descuento?".

Joe lo disfrutaba. No se le había ocurrido pensar en esas posibilidades para su negocio, más allá de hornear. Claro que había más, pero ¿quién tenía el tiempo de aprender?

"Así que, antes de irme, ¿hay alguna pregunta? ¿Tienen claro lo que deben hacer de aquí a nuestra próxima cita?".



Joe sintió que las semanas anteriores habían pasado volando. El trabajo no había parecido tan aburrido. Pensaba en lo que el *coach* les había dicho e hizo que el tiempo que pasaba en la panadería fuera más significativo. Cada vez que tomaba un fresco pedazo de pan del horno, lo veía en términos de ganancia. Cada uno de éstos contribuía al balance del negocio.

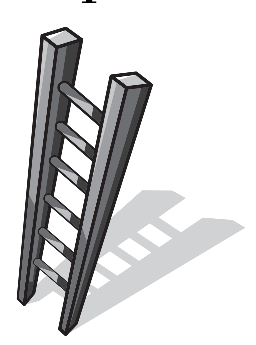
En las últimas semanas, junto con el *coach*, habían implementado muchas ideas sencillas pero poderosas para elevar el margen y comenzaban a tomar forma. Algunas habían fracasado, pero la mayoría funcionaron bien, y por supuesto, todavía había mucho por aprender.

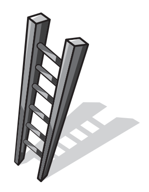
Joe era honesto. Después de tantos años, ahora lo que más le interesaba era la ganancia. Sospechaba que la maestría en los reportes —el tema de la siguiente sesión— sería de mayor interés para Nellie que para él. Lo sabía cuando saludó al *coach* esa tarde.

“Antes de que hablemos de varias estrategias que han utilizado para elevar sus ganancias”, inició diciendo el *coach*, “hay un concepto muy importante que debemos discutir. Y es dónde se encuentra su negocio antes de que comiencen a implementar masivamente cualquier cosa. Quiero que escriban lo que voy a decir”.

Joe estaba en lo correcto. Nellie era la más interesada en el tema. Le deslizó el papel en el que había escrito lo que mencionó.

Maestría en los reportes: Es vital saber mis números cada día, semana y mes para poder tomar decisiones para el futuro.





"Deben conocer la situación antes de cambiarla. De otra forma, no sabrán si fueron exitosos al implementar el cambio, y si lo fueron, por cuánto", comentó el *coach*.

Nellie, al borde de su silla, anotaba todo lo que él decía.

"Entiendan esto. Si quieren llegar a un destino en particular, nunca sabrán cómo si no saben de dónde inician. ¿Tiene sentido?".

Nellie asintió.

"Por ejemplo, si quieren aumentar su rentabilidad 25% más de lo que hacen ahora, ¿qué significaría? Nada si no supieran cuál era la cantidad original".

Nellie lo aceptaba.

"Antes de ir más lejos sobre cómo aumentar sus estrategias de ganancias, debemos hacer dos cuestionarios, uno para determinar su promedio de ventas actual en dólares, y el otro para determinar sus márgenes. Ya hablamos de esto, así que ya saben cuáles son sus resultados. ¿No es así Nellie?".

Nellie asintió y Joe sonrió.

"Nuestro promedio en dólares es de 4.40", respondió.

"Felicidades, son algo así como una rareza en la comunidad de pequeños comercios", agregó con una sonrisa. "Estoy seguro de que están familiarizados con el término: levantar inventarios. Muchos negocios lo hacen frecuentemente porque es un requerimiento desde el punto de vista contable. Pero, ¿cuánto necesita el inventario de otras áreas de la operación? ¿Por qué dejarlo solamente a la parte de cosas que deben almacenarse?".

El *coach* hizo una pausa para que captaran lo que dijo.

“Verán, deberían levantar inventarios de donde está su negocio, hasta el punto en que sus esfuerzos en *marketing* y para hacer crecer el negocio son afectados. Deben saber dónde se encuentran en determinado punto”.

Nellie dio un salto y dijo: “Pero si nosotros no hacemos *marketing*”.

“No pienses sólo en publicidad como *marketing*. Es más diverso que eso. Pero ya llegaremos a eso más tarde. Por ahora quiero que piensen en dónde están parados”.

Ahora fue el turno de Joe para intervenir.

“Sé que realmente no podemos contar con ello, pero debe haber una forma de medirlo. Creo que a lo que se refiere es ver lo que hicimos con nuestros márgenes y excedentes, ¿correcto?”.

“Exactamente. Y cuando se refiere a *marketing* puedes comprobar qué elementos te funcionan y cuáles no. Por eso le llamo a esta actividad probar y medir. Es otra forma de manejar el inventario y registrar tus Indicadores Clave de Desempeño o KPI (*Key Performance Indicators*, por sus siglas en inglés). Veremos más de esto cuando pasemos al equipo”.

Joe se sorprendió por no estar aburrido con la sesión, como lo había sospechado.

El *coach* les entregó un pedazo de papel y les dijo: “De acuerdo, practiquemos. Vamos a medir exactamente su promedio de ventas en dólares. Tener un control no es difícil de lograr. De hecho es simple. Lo que quiero que hagan durante la semana que entra es anotar cada venta. La pueden dejar en la caja registradora, pero anotarla después de cada venta. Al final de la semana calculen cuánto gastó cada cliente en promedio, cada vez que hizo una compra. ¿Comprenden?”.

Nellie asintió y dijo: “¿Lo dividimos por el total de clientes para sacar el promedio?

“Exacto. Y sé que ya tenemos un número estimado, pero en los negocios hay que incrementarlo, y cómo sabremos si lo logramos si no probamos y medimos”, replicó.

El *coach* les dio otro papel. “Nellie, aquí verás en dónde medimos los márgenes todos los días. Es una herramienta simple que te mostrará los días que tengas un mayor o un menor margen”.

“Una vez que completes estas simples encuestas tendrás una excelente idea de tu promedio de ventas por dólar y tus márgenes actuales. Esto nos da más información para tomar decisiones y sabremos dónde mejorar o si ya tenemos algún tipo de progreso. Ya tendrás una comparación para medir las estrategias que aplicaste. A través de probar y medir sabrás cuándo alcanzarás tu objetivo, por cuánto mejoraste y el costo beneficio de las estrategias. También tendrás una forma directa y exacta de ver los efectos que tienen estas estrategias en tu hoja de balance”.

Joe se interesaba en la materia.

“A final de cuentas, este reporte de maestría es interesante”.

“Nunca dije que no lo era. Seguro descubrirás que el negocio es interesante cuando lo veas como yo lo veo”.

“Hay algunas herramientas básicas que deben comprender. Todas son parte del reporte de maestría”, continuó el *coach*.

“Nellie, supongo que estás familiarizada con los estados de resultados, estados de flujo y hojas de balance”.

Lo pensó un poco antes de responder.

“Sólo lo básico. La mayoría se lo dejo al contador”.

“Qué es lo que entiendes tú, Joe”, preguntó él.

“Le está hablando a la persona equivocada. Acuérdese que yo trabajo con la masa, no con el dinero”.

“Inténtalo Joe. ¿Qué comprendes cuando ves estas palabras?”.

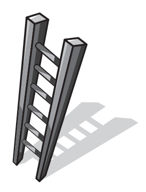
Joe pensó por instante y dijo: “Creo que los estados de resultados nos permiten saber si tenemos una ganancia o una pérdida en el periodo. El estado de flujo probablemente nos muestra el flujo de efectivo —ya saben, si tenemos más efectivo

que en el banco— y la hoja de balance, creo nos muestra el estado de nuestro negocio en un momento determinado”.

“Muy bien, Joe, lo captas. Verás, es muy simple. El problema es que la mayoría de personas se complica. Ahora, recuerden levantar esa encuesta a la que me referí porque les dará una buena idea de nuestro siguiente tema, que es prueba y medición, y regresar a nuestras estrategias para revisar cómo van”.

“¿A qué se refiere exactamente con prueba y medición?”, preguntó Joe con renovada confianza.

“Es simple. Probamos nuevas estrategias en una pequeña escala para ver si funcionan antes de implementarlas a mayor escala. Medimos también para ver el lugar donde se encuentra el negocio, antes de hacerlo crecer. Esto nos permite ver si tuvo éxito o no, después de implementar los sistemas y las estrategias. Pero ya lo ampliaremos pronto. Mientras tanto, quiero que piensen en contratar a una persona que levante los registros para que tengan los reportes regularmente. Los veo la próxima semana”.



Pasaron varias semanas para que avanzaran al siguiente tema de la maestría del dinero, por lo que Nellie y Joe se tomaron el tiempo para hacer su tarea. Pero por lo menos ahora, ya tenían un asistente contable para llevar su libros cada mes y ya podían leerlos para tomar decisiones inteligentes.

Joe fue el primero en hablar esa semana. "¿Sabe una cosa?, hemos avanzado tanto en unas semanas, pero lo que más me sorprende es que nuestros márgenes y promedio de ventas al parecer han aumentado y eso que todavía no aplicamos todas las estrategias".

"Eso es verdad, Joe. Sólo con enfocarse podemos tener un incremento en cada área y se multiplicará para obtener un mejor resultado en la hoja de balance. Probar y medir es una herramienta poderosa. Acuérdate que no puedes administrar lo que no puedes medir. Tenemos que saber si estos números se han incrementado o sólo parece que se incrementaron", comentó él sintiéndose orgulloso del aprendizaje de sus estudiantes.

"Con eso, llegamos a la parte final de la maestría del dinero", dijo, conforme avanzaba su semana de entrenamiento. "Recordarán que hasta ahora hemos cubierto la maestría de punto de equilibrio —donde vimos cuántos clientes necesitan por semana para obtenerlo—, la maestría en las ganancias —donde vimos cuántos clientes y qué promedio de ventas en dólares necesitan para alcanzar sus metas de ganancias y algunas nuevas ideas para mantener esa ganancias en movimiento, y finalmente el reporte de maestría donde vimos el lugar en el que se encuentran en este momento para ver qué tanto debemos recorrer todavía. Ahora debemos continuar con la maestría en la prueba y medición para completar la primera categoría de maestría. Por cierto, ¿recuerdan cuáles son las demás?".

Nellie y Joe se rascaban la cabeza pensando encontrar la respuesta que el *coach* pedía.

"A ver", alcanzó a decir Joe. "Hemos estado hablando de la maestría del dinero, de alcanzarla en nuestro negocio. ¿Qué más necesitamos dominar?".

El *coach* lo interrumpió para dar un señalamiento.

"Recuerda que apenas estamos viendo la etapa de rescate del negocio, nada más. Sólo vimos lo básico para que el negocio se convierta en rentable y saludable".

Joe pensó algo y luego dijo: "Tengo el presentimiento de que lo comentó al principio, durante la primera sesión. Déjeme pensar ¿qué otro reto enfrentamos? Ah, debe ser el tiempo, parece que nunca tenemos suficiente. Maestría del tiempo, ese es uno".

"Muy bien Joe. Ahora el tercero", preguntó mirando a Nellie.

"No lo he mencionado antes, pero se encuentra entre el tiempo y el dinero, al ser un área importante que garantice la sobrevivencia del negocio".

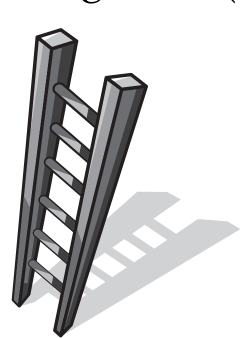
Nellie miraba al *coach* pero su mente estaba en blanco.

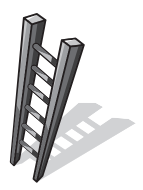
Ella dijo: "Sáquenos de nuestra ignorancia".

"Es la maestría en la entrega. Deben contar con medios confiables y eficientes para entregar lo que venden a su mercado objetivo. Ya lo veremos en detalle durante las próximas semanas. Por lo pronto abordaremos prueba y medición".

Nellie abrió su cuaderno y anotó lo que decía:

Maestría de prueba y medición: Puedo predecir mis ganancias futuras midiendo los Indicadores Clave de Desempeño más importantes en mi negocio (KPI).





Joe se estiró en su silla y bostezó, provocando una ligera interrupción. Al *coach* no le importó ya que buscaba un descanso natural a estas alturas. Quería que esta sesión quedara bien asumida.

"Permítanme decirles qué prueba y medición es vital para cualquier negocio. Si no lo hacen, no sabrán qué funciona y qué no. No sabrán qué estrategias de *marketing* mantener, cuáles deben quitar y a cuáles darles más tiempo porque tiene signos de que pueden funcionar".

Joe se interesaba en la materia.

"Esto significa que deberían estar haciendo dos cosas cuando implementen estrategias para aumentar ventas o ganancias. Deben saber cuáles son sus números antes de implementarlas y medirlas conforme avancen. Así podrán ajustar, redireccionar o cancelarlas, antes de que causen pérdidas de dinero y tengan el efecto contrario al que se planearon".

Joe miró a Nellie y dijo: "¿Ves?, sabía que teníamos que hacer algo para saber si esa campaña de anuncios en el periódico que sacamos en Pascua valió la pena".

"Pero, ¿qué hubiéramos hecho, preguntarles a todos los que llegaron a comprar? No seas tonto. ¿De dónde habríamos sacado el tiempo?", respondió.

"Eso es lo que debemos ver ahora, Nellie. Tener más tiempo y dinero para que puedan hacer esta prueba y medición. Y sí, literalmente, a veces tienes que preguntarle a cada uno dónde escucharon tu oferta. Otras veces hacemos pequeñas ofertas para saber qué clientes llegaron por tus anuncios", respondió. "Pero no se preocupen demasiado por eso en estos momentos. Ya lo veremos a detalle en las próximas semanas".

Nellie se recargó en el asiento y Joe había sentido claramente que se había acelerado.

"Bueno, y ¿qué descubrieron de su promedio de ventas en dólares?", continuó.

Nellie recolectó sus encuestas.

"Fue un promedio de sólo 3.75 dólares", respondió.

"Y, ¿qué piensan?", preguntó.

"Fue como una conmoción, déjeme le digo", mencionó Joe. Creímos que los 4.40 dólares que sacamos el otro día era correcto, pero parece que el sábado es mayor que los demás días."

"Pronto decidirán con cuál de las poderosas estrategias continuaremos, y una vez que lleguemos al nicho, daremos más estrategias para las ventas promedio en dólares. Empezamos tan sólo con cinco porque son más fáciles de probar y medir sus resultados".

Ahora tocó el turno de Nellie.

"¿Nos puede dar una idea de lo que esto implica? Es decir, nunca antes hemos hecho algo así, ni siquiera sabemos lo básico".

Él se tomó un momento y luego, continuó.

"Seguro Nellie. De eso se trata el entrenamiento. Aquí está lo que tenemos que hacer. Una vez que elegiste tus estrategias, rediseñas las hojas de prueba y medición para monitorear los resultados. Entonces, reduces, modificas o aumentas. Vuelves a medir otras dos semanas. Revisas tus estrategias. Sean honestos. ¿Están tomando atajos o siendo diligentes? Ahora, diversifíquense y comiencen a implementar algunas otras estrategias que eligieron pero que no habían implementado en un inicio. Vayan una por una y monitoreen los resultados repitiendo los pasos que les mencioné. Comparen los resultados que obtengan".

Nellie tomaba notas en forma meticulosa mientras el *coach* hablaba. Ella sería la responsable en esta área del negocio.

"Si no obtienen los resultados que quieren, intenten con otra estrategia de márgenes. Pero no se desanimen. Deben intentar algunas antes de alcanzar los

resultados que buscan. Verán, cada industria es diferente. Lo que le funciona a una, no le funciona a la otra. Algunos no tratan directamente con los compradores, lo que convierte algunas estrategias en irrelevantes, aunque la mayoría se puede adaptar a cualquier situación”.

“Encontrarán que necesitan implementar más de una estrategia al mismo tiempo. Si es el caso, está bien. Seguido, unas seis estrategias juntas producen el efecto compuesto que hace que se eleve la hoja de balances”.

“No persistan con algo que no funciona, aunque les haya gustado. Si a la primera no funciona, inténtelo de nuevo. Si no, descártenlo”.

Nellie se sentía contenta de entender todo lo que escuchaba. Es más, tenía sentido. Podía ver lo racional detrás de prueba y medición, y todo empezaba a encajar.

El *coach* sacó otras hojas de cálculo de su portafolio y se las enseñó. “Bien, ahora que han progresado al medir sus márgenes y el promedio de venta en dólares, es momento de agregar las otras tres áreas de la estructura de negocio para medir su tarea. ¿Las recuerdan?”.

Joe recordaba dos: “El número de prospectos y el índice reconversión”.

“Muy bien Joe, ¿y el otro?”.

Nellie tartamudeó: “Repetición en el negocio. No recuerdo exactamente cómo lo llamó”.

“Es correcto Nellie. Está aquí en tu hoja, número de transacciones. En las próximas semanas debemos tener una idea clara de cuántos nuevos compradores tienen, y de los que llaman para ordenarles sus productos, cuántos de ellos ya les compran y qué tan seguido regresan”, les explicó el *coach*”.

“*Coach*, ¿hay una forma fácil de hacerlo? Es decir, ¿cómo sabemos qué tan seguido viene la gente a comprarnos sin invertir todo el día en eso?”, replicó Nellie.

“Es cierto. Puede consumir mucho tiempo si lo permites. Pero la magia de la estructura es que cuando sabemos la mayor parte de esos números sencillos, podemos regresar y encontrar cada cuándo regresan sus clientes. Empecemos y veamos cómo

todo tiene sentido”, dijo él tratando de generarle confianza a Nellie y que no se espantara por ser muy exacta al inicio.

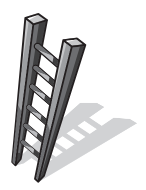
“Bien amigos, hemos progresado el día de hoy. Vayan a casa y digieran lo que hemos dicho, porque una vez que lo tengan, nos movemos a la maestría en la entrega. Y por cierto, de aquí en adelante los estaré entrenando por teléfono porque es la forma más efectiva. ¿Tienen un teléfono con altavoz?”.

Nellie asintió, pero agregó: “¿No es mejor que nos sigamos viendo en esta forma? Quiero decir, es más personal”.

“Así es, pero mi meta es enseñarles a dirigir su negocio desde cualquier parte del mundo. De esta forma, lo verán desde un inicio”.

Hizo una pausa para que comprendieran lo que les había dicho, y continuó.

“También es mejor por teléfono porque se tienen que concentrar mucho más y se distraen menos. Es más eficiente. Podrán regresar a dirigir su negocio más rápido. Créanme, pronto verán lo que les digo. Háblenme a las tres en punto”.



Esa noche Nellie y Joe salieron a merendar. Tenían mucho que celebrar. No fueron a un lugar muy elegante porque no era su estilo. Simplemente fueron a un McDonald's.

Se sentaron junto a una ventana porque a Joe le gusta ver a la gente pasar. Conocía a la mayoría de habitantes del pueblo, no sólo por la panadería sino porque toda su vida la había pasado en ese lugar.

El asiento de la ventana les daba cierta privacidad para poder hablar. Podían ver el mundo exterior, pero estaban recluidos en el mundo interior. A Joe le agradaba porque valoraba la oportunidad de pasar un momento privado con su esposa.

Así que se sintió sorprendido cuando alguien le dio una palmada en el hombro, tan fuerte que casi llegó a tocar su comida.

"Hola Joe", se escuchó una voz familiar.

Volteó y le agradó ver que era Pete, su viejo amigo.

"Hola Pete, eres la persona que necesitaba ver".

"Vengo solo y si gustan, me les uno. Si no les importa".

Nellie lo invitó al asiento que estaba disponible.

"¿Cómo les va con el *coach*?", preguntó Pete mientras tomaba asiento.

"Hombre, no te equivocaste cuando me dijiste que trabajaría con nosotros", comentó Joe.

"Yo no sabía cuánto conocía del negocio", agregó.

Pete asintió pensativamente.

“Eso significa que todavía están en el nivel de Maestría. ¿Ya han empezado a probar y medir sus estrategias de ganancias para construir sus márgenes?”.

Nellie estaba sorprendida.

“Es divertido que lo menciones Pete. Hemos estado hablando de eso y queremos escuchar tu opinión. Si te parece”.

“Seguro, Nellie. Lo que me funcionó es probablemente la estrategia más simple. Aumenté mis precios un 10%”.

Joe se enderezó.

“¿No perdiste clientes?”.

“No del todo. Es divertido, pero reconozco que fue mi problema porque eso pensé antes de hacerlo. Pero ¿saben qué? Poca gente lo notó o le importó. Los pocos que se quejaron, de todas maneras se quejan. Y el *coach* ayudó. Pero usualmente son cosas que pasan en el negocio. Ahora que lo pienso, no fue tan usual, ya que tuve muchas ganancias”.

Joe silbó sorprendido.

“Pero piensa en otras cosas que puedes hacer. Porque él va a querer que pienses en cinco, por lo menos”.

Joe pensó por un momento y dijo: “¿sabes?, cuando ordené mi comida hace unos momentos, el muchacho me preguntó si quería papas. Dije que sí, aunque en realidad no quería. Se me ocurrió que compré algo que en realidad no quería”.

“Buena percepción, él lo llama aumentar la venta, y es una buena estrategia para generar ganancias. Agrégalo a tu lista”.

Era el turno de Nellie.

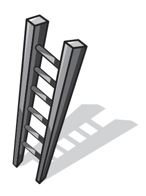
“Me recuerda al tendedero que siempre me da una bolsa grande cuando entro a la tienda. Y luego pienso que en verdad la lleno cuando voy a pagar en la caja. ¿Qué te parece esa estrategia, Joe?”.

"Me gusta Nellie: Agreguémosla a la lista".

Pete intervino y dijo: "No se olviden de almacenar bienes de amplios márgenes. Así como lo hace la heladería. Eso es bueno para tu hoja de balance. Y entonces está el tema de manejar aquello que desechas. Eso puede elevar significativamente tu rentabilidad".

Joe estaba complacido con los logros de esa tarde. El negocio se hacía más divertido y tenía más ideas de prueba y medición.

"¿Sabes qué es lo mejor de un negocio, Joe?", preguntó Pete. "Que no tienes que ser realmente brillante para ser un dueño exitoso. He comprobado que muchos propietarios buscan una ciencia complicada cuando en realidad puede ser sencillo y sistemático. Lo que nos enseña el *coach* es que los pequeños cambios pueden dar grandes resultados".



De nuevo, habían pasado muchas semanas y Nellie y Joe intentaron con nuevas ideas para aumentar sus márgenes. Hicieron pruebas en menor escala y luego implantaron las que funcionaban. Por supuesto que hablaban con el *coach* cada semana, a veces más seguido, especialmente conforme Nellie se compenetraba en la medición de sus CDI.

Su emoción era clara al ver el crecimiento de su negocio conforme transcurría el tiempo. Joe estaba ocupado horneando sus productos almacenados con altos márgenes y cada vez se enfocaba más en los ingresos. Trabajaban largas horas, pero sabían a dónde iban y eso representaba bastante.

Seguro, el coach los mantenía en el camino correcto cada semana y cuando pensó que ya estaban bien con *la maestría del dinero*, era tiempo de moverse a la maestría en la entrega.

Joe se había preguntado si podía hacer más al entregar sus productos a sus clientes. Pero hasta ahí llegaba porque cada vez que lo platicaba con Nellie, se les acababa el tiempo antes de empezar.

Parecía que no había nada que discutir.

Así que Nellie se comunicó —no con mucho interés— con él a la hora acordada. No sólo le querían mostrar sus resultados, sino que estaban ansiosos por saber qué tan relevante sería para ellos la maestría en la entrega.

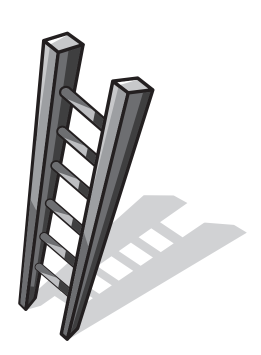
"Buenas tardes amigos, ¿me escuchan bien?", saludó el *coach*.

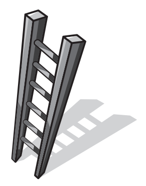
"Sí, claro y fuerte".

"Hoy vamos a hablar de la maestría en la entrega. Veremos lo que hacen para administrar sus entregas. ¿Recibieron mi fax?".

Joe lo tenía en la mano, mientras hablaba.

Maestría en la entrega: La consistencia es más importante que ser brillante. Detén las goteras, ya que no sirve llenar un tubo si no está conectado.





“Lo hicimos, pero no entregamos a nuestros clientes. Ellos vienen”. Joe no sonaba a terquedad, sólo curiosidad.

“Tienen que entregar su producto como cualquier otro negocio. Creo que confundieron lo que quise decir con entrega. Piénselo así. Deben asegurarse de entregar a sus clientes lo que quieren, de una forma constante, el producto adecuado, en el momento correcto con los márgenes adecuados”.

Joe asintió. “Oh, puedo ver a dónde va. No es llevárselos, sino entregarles lo que prometemos”.

“Correcto Joe. Se reduce a la planeación, control básico de calidad y monitorear”.

“No comprendo”, replicó Nellie.

“A lo que me refiero Nellie es que planifiques tus inventarios para que te asegures de que no tengas sobrantes; ya sabes, que no hornees montones que luego no puedas vender. En compañías de servicio, esto sería tener suficientes miembros del equipo para poder atender a los clientes que esperas que entren por día”.

“Ya entendí”, contestó Nellie.

“Planear tus inventarios también significa que puedas seguir ofreciendo lo que se vende bien. Pero hay más. Es concentrarte en la calidad para asegurar que los que hacen negocios contigo, regresen. Entiendan que cuando hablamos de calidad, no es el nivel de calidad el que producirá fanáticos exaltados, sino que debe ser de tal grado que sus actuales clientes no los abandonen”.

“Ya entiendo por dónde va”, respondió un tanto avergonzada.

“Mira Nellie, la semana pasada fui a un restaurante y no me sirvieron bien mi orden. El *marketing* no sirve cuando no tienes tu plan de maestría de la entrega en su lugar”, explicó el *coach*.

Joe estaba pensando mientras hablaban.

“Lo que quiere decir es que nos aseguremos de que nuestros productos tengan la calidad necesaria para mantener a nuestros clientes, y que hagamos un plan para tener lo suficiente para servir lo que quieren, cuando quieran”, resumió Joe.

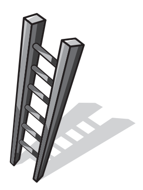
“Eso es. Recuerden la semana pasada cuando me dijeron que se les había terminado el grano de pan a media mañana, o cuando les regresaron esa gran orden porque les habían dado algunos panes equivocados”, apuntó el *coach* con cierto dolor.

“Bien, esa clase de errores te cuestan horrores, y cuando tienes más empleados y clientes, los pequeños detalles que puedas cubrir con buen servicio y una sonrisa genuina, se convierten en detonadores, si tiene sentido lo que digo”, continuó.

“Así que, aquí está su tarea. Hagan una lista de las cinco o diez quejas de los clientes. Pueden ser más, si lo necesitan, y la próxima semana discutimos las ideas para resolverlas”.

Cuando colgaron, Joe se recargó y vio a Nellie pensativamente y dijo: “¡Uf! Ésta fue una sesión dolorosa, ¿no crees? Reconozco que esta semana obtuvimos más de lo que pedimos, ¿verdad?”.

“No te equivocas, Joe. Nos queda mucho trabajo por hacer”.

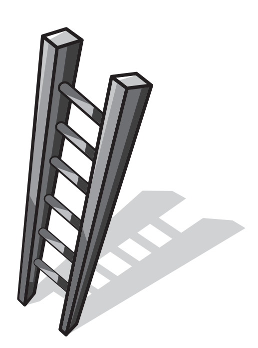


El altavoz del teléfono cobró vida. Joe y Nellie estaban a la expectativa en la oficina. Trabajaron duro con el *coach* durante las últimas semanas para tener una entrega constante, con una calidad consistente y habían empezado a utilizar un nuevo sistema para administrar sus productos.

Ahora, no sólo sus márgenes eran mejores, sino que redujeron muchas de las quejas de sus clientes. La entrega funcionaba tranquilamente.

"¿Hemos aprobado el examen? ¿Estamos listos para seguir adelante?", preguntó Joe, esperando escuchar qué perlas les tenía guardadas el *coach* para el día de hoy. Sólo sabían que el siguiente tema era maestría del tiempo. Él les había mandado un fax el día anterior con una pista.

Maestría del tiempo: Mi productividad y la de mi gente determinará mi éxito y mi rentabilidad.



Nellie estaba ansiosa por mejorar el uso de su tiempo porque desde hace mucho identificaron que ésta era una de sus mayores limitaciones. Parecía que nunca alcanzaba el tiempo para hacer todo lo que tenían que hacer. Joe se quejó durante años de que parecía más un esclavo que el dueño de una panadería. Esto le había quitado diversión al trabajo.

Nellie sentía lo mismo. No recordaba la última vez que iba a casa sin llevarse papeles del trabajo. Siempre había mucho que hacer y como tenía que atender clientes y corregir errores, simplemente no tenía tiempo en la oficina para terminar el trabajo administrativo. Y cuando tenía que hacer la merienda y las tareas del hogar, se sentía realmente cansada y caía en la cama exhausta cada noche. Sabía que no podía pedirle ayuda a Joe porque se levantaba a las tres de la madrugada y necesitaba dormir todo lo que pudiera.

Sin duda, el tiempo era uno de sus grandes retos.

“Buenos días amigos. Joe, es tiempo de continuar. Van bien con su maestría del dinero y maestría en la entrega. Lo que hablaremos hoy será algo de lo más poderoso que aprenderán sobre negocios y si lo aceptan, cambiará su vida para siempre. Pero antes de empezar, ¿a qué conclusiones han llegado de todo lo que hemos visto?”.

“Hemos hecho grandes cosas con nuestra línea de producto. Y ambos coincidimos en que nuestros rangos son mayores. Nos concentramos más en el pan y extendimos nuestro rango al ofrecer algunos panes exóticos. Ya no vendemos la mayoría de galletitas porque son más laboriosas, caras y duran menos”.

El *coach* estaba complacido de que Joe aplicara lo que le decía. “Eso es grandioso, equipo. Eso, junto con las otras estrategias, debería convertir su entrega en algo fácil y mucho mejor”.

“Creemos que la maestría del tiempo es un área en la que de verdad necesitamos ayuda”, agregó Joe. “Somos todo oídos”.

Pensó durante un momento y dijo: “El tiempo es un recurso escaso, y en un momento, ya no pueden tener más. Antes de hacer cambios o mejoras en este rubro, necesitan hacer buenas pruebas y mediciones. Deben tener idea en qué gastan su tiempo. Les voy a mandar por fax una tabla que quiero que llenen. Síganla durante una semana y hagan sus notas cada vez que realicen cierta actividad”.

Del fax salió un papel impreso.

El superrapido estudio del *coach* sobre el tiempo

Para hacer crecer tu negocio, debes sacar de diez a veinte horas de tu calendario. Considera que trabajas de sesenta a ochenta horas. Parece difícil, pero no es imposible. Una vez que tengas tiempo para invertir en la formación de tu equipo y en *marketing*, verás cómo crece tu negocio. Veamos a dónde se va tu tiempo.

1. Llena la siguiente forma para estimar cuánto tiempo gastas por día en una semana de trabajo típica en tu negocio:

Día de la semana	Horas
Lunes	
Martes	
Miércoles	
Jueves	
Viernes	
Sábado	
Domingo	
Total	**0.0**

2. Llena la siguiente forma con las cinco o diez tareas que realizas en una semana, como entrega de productos, comunicación (correo, teléfono, correo electrónico), registro en libros, ventas, llamadas a clientes, tiempo de producción en la planta, trabajo en recepción, etcétera.

Tarea	Horas
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
Total	**0.0**

Vuelve a trabajar y configura de nuevo la horas en esta tabla hasta que el **Total de Horas** en ambas tablas sea casi igual. Esto te dará una idea de qué tareas consumen la mayor parte de tu tiempo. Ahora elige un par de tareas que se puedan delegar. Trabajarás con tu *coach* para desarrollar un plan sobre delegar un par de tareas a otro miembro del equipo o a un nuevo recluta. Si necesitas reclutar a un nuevo miembro del equipo, ve nuestro **Formato de Sistema de Reclutamiento de 4 Horas.**

"Eso fue rápido", comentó Nellie. Siempre admiraba a la gente eficiente.

"Como tú sabes, la preparación es la clave para sacar mejor provecho del tiempo. Ahora, la segunda parte de su tarea. La próxima semana quiero que saquen un récord del tiempo, un récord de lo que hacen a cada hora en su negocio para ver qué tan exacto son sus estimados en el estudio del tiempo que les a cabo de mandar", continuó. "¿Preguntas?".

"Lo quiere en el hogar y el trabajo, o sólo en el negocio", preguntó Joe riéndose.

"Sí, sólo en el trabajo. Ahora, regresemos a nuestro tópico de esta semana", dijo con una sonrisa.

"Hay dos componentes en la maestría del tiempo. Son: maestría en los objetivos y la automaestría".

"Veamos primero la maestría en los objetivos. ¿Recuerdan en nuestra consulta de alineación, cómo nos aseguramos de sus objetivos y de que éstos estuvieran alienados con sus objetivos personales y de negocio? Bien, ahí iniciamos nuestra lección".

"Obviamente, la primera clave de la maestría en los objetivos, es tener uno. La segunda es escribirlos, la tercera es lo que yo llamo objetivos S.M.A.R.T.".

Joe preguntó, "¿Qué significa S.M.A.R.T.?".

"Me alegra que preguntes, Joe. Son objetivos específicos, medibles, alcanzables, orientados a resultados y tienen un marco de tiempo".

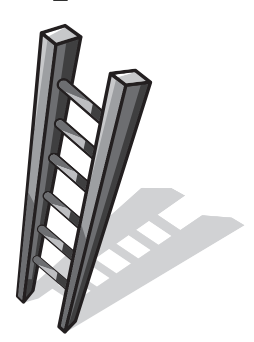
"Eso es muy ingenioso. Me gusta".

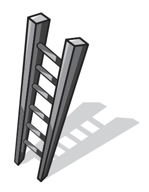
"Y fácil de recordar", contribuyó Nellie.

"También es importante reconocer o celebrar cada vez que alcancen un objetivo", agregó.

Nellie tomó su pluma y escribió las palabras del *coach*.

Maestría en los objetivos: Tener la claridad de hacia dónde voy y a dónde llevo mi negocio, es vital para mi éxito.





“¿Qué objetivos deberíamos establecer en primer término?”.

“Bien Joe, me agrada que preguntes”, respondió.

“Debemos cubrir algunos básicos de la maestría de objetivos que aplican a todo negocio”.

“Empieza escribiendo tu visión. Es el mayor objetivo que deseas cubrir con tu negocio. Es tu luz guía o el propósito principal de tu negocio. Para ponerlo simple, debe ser inspirador y comprometedor para ti mismo, tu equipo y tus clientes”.

“Cuando inicié mi negocio decidí que quería crear ‘Abundancia en el mundo por medio de reeducar los negocios’. Otro ejemplo, uno de mis clientes con una tienda de jardinería tuvo la visión de crear la mejor tienda de jardinería del país”.

“Guau, esos son sueños grandes. ¿Cree que sucederán?”, dijo Joe lo que él y Nellie pensaban.

“No sé si sucedan ahora mismo, pero estamos ocupados moviéndonos en esa dirección”.

“Buena forma de pensar”. Joe se sentía exaltado.

“Cuando lo tengan, escriban su misión. Les mostrará cómo alcanzar su visión. Se trata de cuatro áreas mayores de su negocio. Las verán en el fax que les mandé”. El *coach* se empezaba a mostrar apasionado.

Definiciones de visión y misión

Visión: Tu comprometedora e inspiradora luz guía

Misión: Cómo consigues tu visión

¿En qué negocio estás?

¿Quiénes forman tu equipo?

¿Quiénes son tus clientes?

¿Qué te hace único?

Definiciones de cultura

Tres valores importantes para ti, como dueño.

Tres valores importantes para los miembros del equipo.

Tres valores importantes para tus clientes.

Tres valores que son importantes para el éxito del negocio.

"Ahora, equipo, si quieren algunos ejemplos los pueden ver en mi sitio web www.action-international.com y así podrán entender de lo que se trata la maestría en los objetivos", dijo el *coach* sabiendo que Joe y Nellie todavía estaban digiriendo el fax.

"Una vez que tengan la misión, desarrollarán la definición de su cultura. Esto les permitirá saber lo que es aceptable y lo que no en su trabajo. Finalmente tendrán que escribir los acontecimientos y objetivos que les muestren el progreso que tengan a través de su visión y misión. Si recuerdan, esto lo hicimos en el momento de su alineación".

Hizo una pausa para que asimilaran lo que acababa de decir.

"Joe, ¿qué debe contener tu visión?", preguntó para revisar que haya entendido.

"Es a dónde queremos ir. Y necesita apasionarme a mí y a mi equipo en lo que hago. Es como si tuviera un significado". Joe se sorprendió con lo mucho que había aprendido.

"¿Qué es la Misión, Nellie?".

"Nos muestra cómo se logrará esa visión. Nos dice quiénes somos, en qué negocio estamos, nuestros clientes, y qué te hace diferente".

Nellie se dio cuenta de lo que había aprendido es esa sesión.

"¿Puedo preguntar lo que es la definición de la cultura?", intervino Joe.

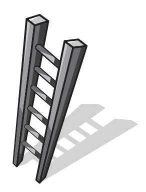
"En resumen Joe, son las reglas del juego. Generalmente son doce puntos que incluyen tus tres valores más importantes como líder del negocio, los tres de tu equipo, de tus clientes y los tres más importantes para el éxito de tu compañía".

Joe se compenetraba en estos conceptos y sabía que Nellie los disfrutaba.

"Creo que esto es suficiente por una semana, amigos. Hablaremos a la misma hora la próxima semana y el tema será la automaestría. Hasta entonces, digieran lo que

aprendieron hoy y piensen en cómo usarlo. Trabajen en sus metas de noventa días, seis meses y un año: su cultura, misión y visión”.

“Seguro. Fue fascinante. Hablamos la próxima semana”.



Nellie se había preparado bien para la siguiente sesión. Igual Joe. Recordaba el tópico de esta semana, que el *coach* había llamado automaestría.

Joe estaba ansioso por esta sesión. Se enorgullecía de su autodisciplina. Cualquiera que empezara su día a las tres de la madrugada diario, y no tomara un día de descanso —sólo por razones legítimas— tenía que ser autodisciplinado.

Nellie no era tan disciplinada como él. Reconoció que estaba ansiosa de la sesión, precisamente por esa razón. Tenía la determinación de mejorar en esta área y pondría especial atención.

"Lo primero que cubriremos el día de hoy es su tarea de la semana pasada".

"¿Quién la lee?".

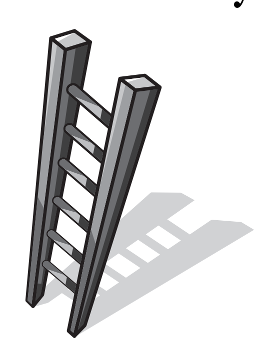
Nellie se acercó al teléfono.

Comentaron su primer intento de definición de visión, misión y cultura. El *coach* estaba contento por su nivel de esfuerzo, pero les recordó que se toman algunas semanas para encontrar las palabras correctas y asegurarse de tener verdaderos objetivos.

Joe estaba emocionado con su visión de ser el mejor panadero del pueblo. Nellie sentía pasión por tener más claridad en sus objetivos.

"Con respecto a los objetivos, nos enfocamos a cortar nuestra línea de producto dentro de los dos siguientes meses, contratar dos empleados al final del año y aumentar nuestra ganancia 20%".

Automaestría:
Debo usar mi disciplina interna y la disciplina de mi *coach*, para mantenerme enfocado y produciendo.



“Está bien, Nellie. ¿Qué hay de los objetivos personales?”.

“Nos enfocamos a trabajar cuatro días a la semana al final del año y pasar más tiempo juntos en casa”.

El *coach* estaba impresionado por la diligencia de sus estudiantes, la pasión por su negocio y por dejarse entrenar. Realmente avanzaban y los resultados en el negocio reflejaban esa pasión y conocimiento.

“De acuerdo, veamos de cerca la Automaestría. Esto es planear tu día y trabajar sobre tu plan. Joe, pareces autodisciplinado, ¿cuál es tu secreto?”. Sorprendió a Joe al pedirle que iniciara la sesión.

“Nunca lo he pensado. Sólo hago lo que debo hacer, porque de otra forma, nadie lo haría. Creo que sé lo que quiero y lo que se necesita para obtenerlo”.

“Grandiosa forma de pensar, Joe. Eso es tener claridad de a dónde quieres ir, qué quieres hacer y trabajar sobre tu plan para alcanzarlo”. Comenzó a dirigirlos.

“En las próximas semanas quiero que me envíen cada tarde correos electrónicos para decirme qué harán el día siguiente. Mucha gente espera hasta la mañana para planear su día. El mejor momento es la tarde anterior, cuando terminas tu día. Así le permites a tu cerebro trabajar de la mejor manera mientras duermes y llegas con un plan en mente. Te ayuda a ser más disciplinado. ¿Creen que lo puedan hacer diario, Nellie?”.

“No sólo hacerlo, creo que lo disfrutaré”, contestó.

“Bien, tomen el fax que les envié la semana pasada, en el que aparecen en las horas que usan a diario”.

“Nellie abrió su fólder y lo sacó. Joe lo vio y recordó la diversión y frustración cuando lo llenaron y se dieron cuenta de lo que les faltaba para alcanzar sus metas.

El rápido estudio del *coach* sobre el tiempo

Para aumentar su negocio, debe sacar de diez a veinte horas de su calendario. Considere que trabaja de sesenta a ochenta horas. Parece difícil, pero no es imposible. Una vez que tenga tiempo para invertir en la formación de su equipo y en *marketing*, verá cómo crece su negocio. Veamos a dónde se va su tiempo.

1. Llene la siguiente forma para estimar cuánto tiempo gasta por día en una semana de trabajo típica, en su negocio:

Día de la semana	**Horas**
Lunes	16
Martes	16
Miércoles	16
Jueves	16
Viernes	16
Sábado	10
Domingo	10
Total	100

2. Llene la siguiente forma con las cinco o diez tareas que realiza en una semana, como entrega de productos, comunicación (correo, teléfono, correo electrónico), registro en libros, ventas, llamadas a clientes, tiempo de producción en la planta, trabajo en recepción, etcétera.

Tarea	Horas
1 Preparación	21
2 Horneado	56
3 Limpieza	21
4 Mantenimiento	2
5	
6	
7	
8	
9	
10	
Total	100

Vuelva a trabajar y configure de nuevo la horas en esta tabla hasta que el **Total de Horas** en ambas tablas sea casi igual. Esto le dará una idea de qué tareas consumen la mayor parte de su tiempo. Ahora elija un par de tareas que se puedan delegar. Trabajará con su *coach* para desarrollar un plan sobre delegar un par de tareas a otro miembro del equipo o a un nuevo recluta. Si necesita reclutar a un nuevo miembro del equipo, vea nuestro **Formato de Sistema de Reclutamiento de 4 Horas.**

Le leyó los números y dijo: "Lo que necesitamos considerar es cómo liberarse de veinte horas a la semana, para que tengan tiempo de trabajar *con* su panadería, no sólo *en* su panadería. Podrían empezar delegando la limpieza. Si no encuentran a nadie, piensen en contratar a alguien. Quizá medio tiempo".

A Joe le gustó lo que escuchaba y sabía que con sus nuevos niveles de ganancia, podía contratar un empleado para hacerlo por él.

"Por supuesto que más adelante deberán reducir un poco más de trabajo si desean alcanzar su objetivo de pasar más tiempo en casa. Por ahora. Por lo menos han identificado de dónde pueden reducir para pasar más tiempo *con* su negocio".

Joe se sentía con más control de la situación.

"Joe, quiero que escribas un plan diario para tu posición actual en la panadería. Al hacerlo, podrás reducir unas horas extra de tu atareado día".

"¿Quiere que lo haga?".

"Sí, no tomará mucho. Empieza el lunes por la mañana".

"De acuerdo. Me levanto a las tres de la madrugada; a las 3:10 prendo el horno; 3:15 comienzo a preparar la masa y a hornear".

"Detente, Joe. Veo que gastas tres horas preparando cosas. ¿Puedes encontrar un sistema para acelerarlo? ¿Puedes escribirlo para que las tareas que sirvan a dos funciones se puedan hacer juntas?, o ¿preparar suficiente masa para que alcance para toda la semana? ¿Es posible?".

"Sí, para algunos productos. Es una buena idea. Reconozco que puedo mezclar la masa del domingo en la tarde para que dure toda la semana, y luego congelarla. Tendríamos que comprar un congelador, por supuesto".

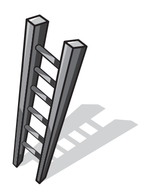
"Bien, pongámoslo en el plan. ¿Cuánto tiempo te tardarías?".

"Como tres horas. Pasaría de tres a una hora diaria".

"Excelente Joe, eso significa que has encontrado once horas —dos al día durante siete días, menos las tres horas de los domingos— para hacer la masa".

Nellie estaba emocionada, porque era tiempo para pasarlo juntos. Dudaba en contratar a gente de nuevo, pero sabía que el coach estaba de su lado y confiaba en su experiencia para ayudarlos.

El resto de la llamada fue para amarrar los detalles de su nuevo plan de trabajo.



Joe había sospechado hace tiempo que, en lugar de ser dueño de su propia panadería, sólo era dueño de su trabajo en ella. Y fue una sorpresa cuando él y Nellie comenzaron el negocio, pues eso de ser dueños no era tan bueno como parecía.

En aquel tiempo trabajaba más duro, más horas y por menos de lo que ganaba como empleado de una panadería. Mientras esto lo decepcionaba, pronto descubrió que los demás negocios pequeños estaban en el mismo barco. Algunos trabajaban más, y ganaban menos que sus mismos empleados.

Antes de conocerlo, creía que era lo normal para un dueño de negocio pequeño, y sacó muchos objetivos de su cabeza. Desde que decidieron hacer algo para mejorar su negocio al contratar a un *coach*, sus objetivos se fueron haciendo realidad.

Nellie estaba complacida por tomar el control de la situación, ya que estaba preocupada por Joe. No lo veía mucho por estar en el trabajo. Se preocupaba de que se desgastara en el trabajo, y ¿a dónde los llevaría?

Estaba feliz de hacer algo positivo con la panadería. Y estaba encantada de que Joe se tomara en serio el entrenamiento.

Captar lo básico era una completa revelación para ellos porque no tenían un real entrenamiento en los negocios. Como la mayoría de los dueños, ellos se lanzaron sin mayor conocimiento. Pero ahora no estaban solos. No se sentían tan mal. Antes, sólo cosechaban ingresos promedio, cuando les iba bien.

Por lo menos, estaban dominando su negocio en un nivel básico. Sentían que estaban en el camino para tener un negocio real gracias al *coach*.

Y de esto habló él en la siguiente sesión.

"Al deshacerte de tu empleo hace años, entendiste el por qué de la definición de un negocio. Mi definición es: una empresa comercial y rentable que trabaja sin ti…".

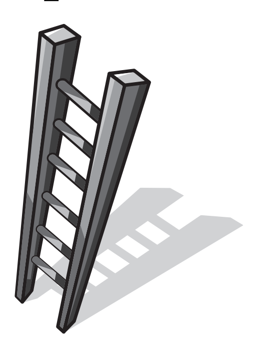
"Una vez más, para que lo escriban…".

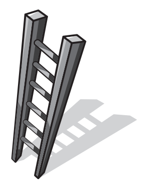


Hizo una pausa y continuó: "Anótenlo y péguenlo en la oficina".

Nellie tomó un lápiz y escribió.

Maestría es la primera parte de la definición de negocio que dio el *coach*. Una empresa comercial y rentable que trabaja sin mí.





"¿Lo ven, equipo?, ya tienen la primera parte de la maestría: una empresa comercial. Es como construir los cimientos de algo que viene".

"Pero, no es nada de lo que hubiéramos pensado", explicó Nellie.

"Sé que mi definición es 180 grados diferente de lo que les enseñé en el pasado, pero piénsenlo. La razón de que la gente trabaje tan duro es porque su negocio no lo hace. ¿Por qué tener un empleo cuando puedes tener un verdadero negocio, uno que siga creciendo aún cuando no estés?".

"¿Es posible?", preguntó Joe.

"Recuerda este simple hecho. Tu negocio es tu producto. Es lo que estás construyendo y tienes que hacerlo funcionar, y a final de cuentas, debe hacerlo sin ti", continuó.

"No quiere decir que tengas que irte, sino que tengas la elección de ir o no a trabajar. Es esa libertad y elección a la que se debe aspirar".

"Cada dueño debería preguntarse: ¿estoy muy involucrado en mi negocio? ¿Puedo hablar por teléfono y decir a quien conteste: ahí les encargo, estaré fuera tres meses? Si eres como la mayoría, la respuesta es no. ¿Qué te muestra lo anterior? ¿Tienes un negocio o un empleo?".

"Guau. ¡Vaya forma de decirlo!".

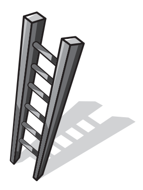
"Es por esta razón por la que deben salir de la rutina diaria del negocio, Joe. Deja de trabajar de tres de la madrugada a siete de la noche. Es como los carpinteros que no manejan su negocio. En lugar de eso, pasan todo el día usando sus clavos y martillos, trabajando en su negocio".

“Imagínate cuando comenzaste con el negocio, lo concebiste primero en tu mente y luego lo pusiste en papel para ver cómo se veía cuando estuviera terminado. Es correcto. Debes de terminar con el negocio en algún momento, listo para venderlo”.

“Pero, no lo quiero vender”, dijo Joe.

“De acuerdo, pero tienes que construirlo como si algún día quisieras. Verás, hay gente que quisiera venderlo, pero sin estar terminado, así que sólo venden un empleo, no un negocio. Por supuesto que únicamente obtienen una fracción de su valor”.

“Cuando tienes esa imagen final, puedes crear ese negocio. Significa trabajar *con* el negocio, en lugar de trabajar *en* el negocio. De hecho, lo diseñas para que funcione sin ti. Entonces tendrás una elección, que para mí es libertad. Puedes retenerlo o venderlo. Puedes trabajar en el negocio o puedes emplear tu tiempo de una manera más creativa. Eso es lo que platicaremos de aquí en adelante”.



Han pasado tres meses desde que Nellie y Joe trabajan con su *coach* de negocios, y ya podían ver resultados. No sólo han hecho cosas que ni siquiera sabían antes de comenzar el entrenamiento. Ahora tienen un punto de vista muy diferente del negocio.

Joe, en particular, había creído que el negocio era un medio para obtener un fin, y no un fin en sí mismo. Ahora creía poder dirigir un negocio y tener una vida. Se daba cuenta de que la razón de tener uno era precisamente tener una mejor vida.

Nellie también había cambiado. Siempre supo la importancia de tener un negocio exitoso, ahora veía las cosas con mayor claridad. Se enfocaba más en la verdadera razón por la que tenían el negocio, y esto le daba un propósito claro. También entendió que no podía tener éxito en los negocios sola.

Tenían un mejor control del dinero y de su tiempo. Entendían por primera vez lo que tenían que hacer para tener Maestría con su dinero y les encantaba. Se sentían con control de sí mismos y de su futuro, y esto era un gran cambio.

Conocían también lo que debían hacer cada mes para llegar al punto de equilibrio, lo mínimo para permanecer viables. Si lo rebasaban, cumplían con su objetivo de acción mensual. Esto les daba algo a qué enfilarse. Lo empezaron a ver como un juego, y les gustaba. El negocio se había convertido en algo divertido.

Ambos aprendieron que en los negocios la ganancia es el rey. Y aprendieron a concentrarse en ello. Elaboraban un presupuesto de ganancias: diez mil dólares al mes. Un presupuesto para crecer: 20% cada año y un presupuesto para cada venta en dólares: $5.28, e implementaron estrategias para alcanzarlas.

Otro aspecto en el que mejoraron enormemente en esos tres meses era que conocían sus números, lo que les permitía tomar decisiones sensibles para el futuro. Habían dominado la elaboración de reportes. Sabían perfectamente sus ventas promedio en dólares y sus márgenes. Sabían probar y medir. Sabían predecir su futuro midiendo sus indicadores de actuación principales.

Mucho de lo que aprendieron era nuevo para ellos. Como la maestría en la entrega. Se sorprendieron de que cuando llega la entrega, ser consistente era más importante que ser brillante. Y entendían el por qué.

El programa de entrenamiento había producido resultados no tan obvios, pero vitales, para la panadería. Particularmente el manejo del tiempo. Joe luchaba trabajando horas, pero no sabía qué hacer al respecto, más que contratar a otro panadero, pero nunca hubiera resultado para él.

El *coach* les enseñó que su productividad determina en última instancia su éxito y su rentabilidad. Les hizo ver que el tiempo era su mayor reto. Lo vieron en perspectiva a través de un estudio del tiempo, donde resaltaban áreas en las que Joe podía hacer cambios. Lo hizo y se liberó de veintiun horas a la semana.

Joe y Nellie buscaban sus objetivos de forma más clara, tanto personales como del negocio. Se convirtieron en más disciplinados y esto los ayudó a mantenerse enfocados en el logro de sus metas.

Nellie sugirió que salieran a merendar para celebrar el término de su primer trimestre bajo la tutela de un *coach* de negocios, y Joe estuvo de acuerdo. Era parte de su nuevo estilo de vida. Le agradó mucho la idea de festejar su éxito.

Cuando entraron al restaurante, se dieron cuenta de que su amigo Pete, salía.

"Hola Pete", dijo Joe sorprendido.

Pete se sorprendió también. Estaba complacido de verlo.

"¿Cómo les ha ido?", preguntó.

"Excelente, no podría irnos mejor. Platicábamos esta mañana que habíamos progresado tanto desde que hablamos con el *coach*, que resulta increíble".

Pete estaba complacido y se los dijo.

"Me da gusto por ustedes. ¿Saben?, mucha gente que veo no es tan positiva como ustedes. Dudaría en recomendarles a mis conocidos al *coach* porque se reirían de mi idea".

Joe sonrió y dijo: "Mira quién ríe ahora. Me da gusto haber escuchado tu consejo. Ahora sabemos más de cómo manejar nuestro tiempo y nuestro dinero. Y ya nos paga dividendos. Trabajo menos de lo que acostumbraba y gano más al mismo tiempo".

"Suena a que terminaron con el nivel de maestría, Joe", comentó Pete. "Ahora se moverán al nivel de nicho".

Joe se mostró pensativo.

"No sé si necesitamos llegar ahí, Pete. Quiero decir que estamos felices donde nos encontramos ahora. No somos tan ansiosos, no sé si comprendes lo que digo. Quizá, sólo debiéramos estar agradecidos por lo que alcanzamos y no llevar nuestra suerte demasiado lejos".

Pete se quedó asombrado.

"¿Estás loco?".

Miró a Nellie, que estaba igual de asombrada. Se dio cuenta de que ella lo escuchaba por primera vez.

"Mira Joe, cometí el mismo error cuando estaba donde te encuentras. Pero él me convenció de continuar, y lo agradezco. Verás, los verdaderos beneficios llegan más adelante, una vez que cursaste todo el programa".

"Créeme, aguanta, porque lo que te falta por aprender te sorprenderá. Comentaba el otro día que a partir del nicho es cuando empiezan los verdaderos beneficios".

Joe se mostró dudoso, al igual que Nellie. Pero se dio cuenta de que en ella estaba el devolverle la confianza a su marido y evitar una situación potencialmente embarazosa.

"Seguro que continuaremos con el programa, Joe. Piensa en los beneficios que obtendremos. Además, no tenemos una razón para no hacerlo. No es que no podamos

afrontarlo o podamos pagarlo, porque el entrenamiento se está pagando por sí mismo".

Veía de lado a Joe mientras hablaba. No quería ponerlo en el primer plano de la conversación.

"Pero hablemos de esto adentro. ¿Vamos? Tengo mucha hambre y Pete debe de tener otras cosas que hacer esta noche".

"Perdón por preocuparte, pero tienes razón. Nuestro negocio está listo para la maestría del nicho, y yo necesito reducir mis horas. Gracias por las palabras de aliento. Te debo una".

"Lo harás magníficamente, sólo dale tu mejor esfuerzo", dijo Pete mientras se alejaba del lugar.

Parte 2

Nicho

La mesa de la cena era importante para el cuidado de la unidad familiar. Era el lugar donde Nellie y Joe hacían la mayoría de las planeaciones, discusiones y tomaban decisiones. Ahí empezaron a poner las cosas en su lugar, al grado de que cambiarían sus vidas.

Las últimas actividades eran el resultado de una carta que recibieron del *coach*. Contenía material de respaldo para su siguiente fase de crecimiento como dueños.

"Una vez que estén seguros de que cuentan con los fundamentos en su lugar, y ya no operen en el nivel de maestría, me concentraré en ayudarlos a generar dinero para su negocio. Estarán en lo que llamo nivel de nicho".

Joe estaba confundido.

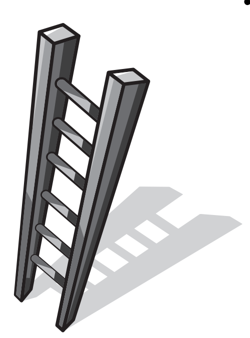
"¿Nos puede explicar qué es? Entiendo las palabras, pero, ¿cómo se relacionan con nuestro negocio?", le preguntó más entrada la tarde.

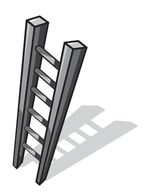
Había momentos de silencio en los que el *coach* ordenaba sus ideas.

"Supongo que el nicho podría pensarse como una posición particular, bien ubicada en la persona o negocio que lo ocupa. Y su belleza radica en que controlas el nicho de mercado para no competir en precio. Eres aceptado por la posición que ocupas y no por el precio que ofreces".

Joe tomó una nota que salía del fax.

Nicho: Una vez que opero de manera tranquila con base en mis ganancias, es tiempo de encontrar el sello único de mi mercado y construir mi maquinaria de ventas y *marketing*.





“Debo recordarles en este nivel que el negocio será viable y tratarán de hacer dinero. Les recordaré constantemente que nicho se refiere a no tener competencia por precio”.

“Mi objetivo principal en este momento es poner las estrategias de venta y de *marketing* en el lugar adecuado con el fin de crear un nicho para su negocio. Esto establecerá el principio para todo lo que hagamos a partir de aquí”.

“También identificaré las áreas en donde su negocio pueda considerarse como innovador porque, para que un negocio haga dinero, debe explotar lo que hace y ser considerado único”.

Joe y Nellie estaban emocionados. Se movían en un territorio desconocido en los negocios y estaban ansiosos por saber qué retos podrían presentárseles.

“Primero quiero introducirlos de nuevo a un concepto muy importante. Es la estructura del negocio. Piensen en ella como la columna vertebral del negocio. Es un poderoso concepto que depende de las cinco maneras de hacer crecer su negocio. Se los voy a enviar por fax”.

CANDIDATOS
(prospectos o clientes potenciales)

X

ÍNDICE DE CONVERSIÓN
(la diferencia entre los que podrían comprar y los que lo hicieron)

=

CLIENTES
(número de diferentes compradores con los que tratan)

X

NÚMERO DE TRANSACCIONES
(promedio de veces que un cliente te compró en el año)

X

PRECIO DE VENTA PROMEDIO EN DÓLARES
(precio promedio de lo que vendiste)

=

INGRESO TOTAL
(facturación total del negocio)

X

MÁRGENES
(porcentaje de cada venta con ganancia)

=

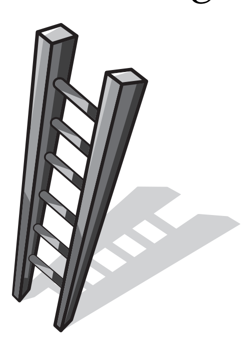
GANANCIA
(lo que cada dueño quiere de más)

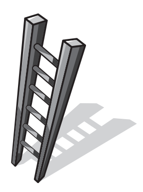
"¿Lo recibieron?", preguntó el coach.

"Sí, lo tenemos", contestó Nellie.

"De acuerdo, ahí les va la segunda página", comentó mientras trabaja el fax.

Las cinco maneras:
La estructura es vital para el crecimiento de mi negocio y, si funciona bien, me ayudará a multiplicar mis ganancias.





Ésta fue la señal que se les hizo más interesante a Joe y Nellie. A menudo decían que era la que contenía la información más poderosa que habían recibido. El *coach* les había dicho que era central a partir de ese momento, y estaba en lo correcto. Esto cambió la forma en la que veían el negocio.

"La mayoría no entiende los negocios y trabajan demasiado", comenzó. "De hecho, la mayoría trabaja en las tres áreas de la Estructura que se refieren a resultados en lugar de trabajar en las áreas que transforman el negocio en una poderosa compañía. En un minuto verán lo que les digo. Primero les explico las partes de la estructura".

Joe comenzó a tomar nota. Nellie lo hacía desde el inicio de la llamada.

"Lo primero que deben recordar es la importancia de probar y medir todo. Así que empecemos con su número de prospectos. Éste es el número total de sus compradores potenciales que contactaron el año pasado. También se les conoce como prospectos. La mayoría confunde respuestas o compradores potenciales con resultados. Sólo porque recibes llamadas no significa que estás viendo dinero. Y lo que es más sorprendente es que muy pocos saben cuántos prospectos tienen a la semana, ni siquiera en cada campaña de *marketing* o cada día".

"Es grandioso tener muchos prospectos, pero debes recordar tu índice de conversión, que es el número de compradores en comparación a los que pudieron haber comprado. Por ejemplo, si pasan diez personas a tu tienda y sólo le vendes a tres, tu índice es de tres de diez o de 30%. Esto es literalmente una mina de oro en todos los negocios que he visitado. Ya captaste su interés, ahora sólo tienes que hacer que compren. Cuando le pregunto a dueños convencionales sobre su índice en promedio, ellos intentan adivinar diciendo que es de 60 o 70%. Sólo por divertirme

les digo que lo midan y semanas después resulta que es de 20 o 30%. Imagínate cómo te sientes. Debes sentirte bien, de hecho, deberías estar entusiasmado. Porque si tienes 20% o 30%, imagínate cuando tengas 60% o 70%. Recuerda que si doblas tu índice de conversión, también doblas tu ingreso".

Joe estaba intrigado.

"¿Usualmente es tan bajo? Verá, yo también pondría mi conversión en 90%, pero por lo que dice, debería revisarlo".

"Te sorprendería ver en realidad cuál es. Recuerda que eres vendedor minorista, por lo que el tuyo debería ser más alto que el de alguien que vende seguros o un contratista como Pete", explicó.

"Eso tiene sentido, gracias" dijo Joe, mientras continuaba escribiendo.

"Ahora, entrando a la siguiente parte de la estructura de los negocios, tu número de clientes son los diferentes clientes con los que tratas. Para obtenerlo, multiplica el número de prospectos por el índice de conversión. Recuerda, no se trata de tener más clientes —no puedes cambiar el número directamente—, sino tener más prospectos y mejorar tu índice de conversión. Éstas son las variables que te llevan a los resultados".

"Tu número de transacciones es otra de las cinco variables de la estructura de negocios. Algunos te comprarán cada semana, otros mensualmente, otros de vez en cuando, otros sólo una vez. Lo que quieres saber es el promedio —ni tu mejor, ni tu peor— sino el promedio de veces que te compran al año. De nuevo, ésta es una mina de oro. La mayoría nunca recolecta una base de datos de sus clientes, y menos les escribe o les llama para que regresen".

"Ésa es una idea fantástica. Nunca lo pensé", comentó Nellie. "Siempre pensé que si es cliente, será siempre un cliente".

"Nellie, te sorprenderás de cuántas formas podemos pedirle a un cliente que compre de nuevo. Así que tu promedio de ventas en dólares es una variable que por lo menos algunos dueños miden. Alguien gastará cinco mil dólares, otro cinco, pero tú buscas el promedio. Unos cuantos dólares en cada venta es lo que se necesita para levantar tu hoja de balance. Agrégale tus ventas totales y divídelas por el número de

ventas, como lo hiciste en el trimestre anterior. Recuerda, tenemos que hacer que aumenten los números”.

Joe y Nellie escribían tan rápido como podían, manteniéndose al ritmo del *coach*.

“Su ingreso es otro resultado. Multiplica el número total de clientes por el número de veces que regresan en promedio y luego por el promedio que gastan cuando compran. Ése es tu ingreso. Ponlo simple: Clientes x transacciones x ventas promedio=Ingreso. Ésta es otra área en la que la mayoría de los dueños tendrá la respuesta, aunque no sabrán cómo se obtuvo. Claro que tú quieres más, pero no puedes tener más ingreso. Lo que puedes tener son más transacciones, un promedio de venta más alto y un mayor número de clientes”.

“¿Por qué no te lo enseñan en la escuela de negocios?”, bromeó Joe.

“Espero que un día lo hagan, mi estimado. Después vienen sus márgenes. Es el porcentaje de cada venta que resulta en ganancia. En otras palabras, si vendes algo a cien dólares y veinticinco es la ganancia, tienes un margen de 25%. Recuerda que esto es después de costos. Probablemente tengas otra mina de oro, quizá más de lo que hemos tenido en estas doce semanas”.

“Ganancia es otro resultado, y todo dueño quiere aumentarla, sin darse cuenta de que no puede obtener más. Lo que pueden aumentar son sus márgenes del ingreso que tiene”.

“Eso es todo. La estructura de negocios es el modelo básico que dicta los niveles de ganancia en cada negocio del planeta. Al analizar tu negocio y tus esfuerzos en *marketing* (la venta está casada con el *marketing*) en estas cinco áreas y entiendes cómo se afectan entre ellas, llevas más de la mitad del recorrido; y más de 90% que los demás negocios.

Nellie terminó de escribir y se veía contenta. Miró sus notas y dijo: “¿Habrá una fórmula para la estructura de negocios?”.

“La hay, está en el fax que les mandé”.

Joe y Nellie lo leyeron en voz alta.

CANDIDATOS
(prospectos o clientes potenciales)

X

ÍNDICE DE CONVERSIÓN
(la diferencia entre aquellos que podrían comprar y aquellos que lo hicieron)

=

CLIENTES
(número de diferentes compradores con los que tratan)

X

NÚMERO DE TRANSACCIONES
(promedio de veces que un cliente compró en el año)

X

PRECIO DE VENTA PROMEDIO EN $
(precio promedio en el que lo que vendiste)

=

INGRESO TOTAL
(facturación total del negocio)

X

MÁRGENES
(porcentaje de cada venta con ganancia)

=

GANANCIA
(lo que cada dueño quiere de más)

"¿Tiene sentido, equipo?".

"Perfectamente", contestó Nellie.

"De acuerdo, veamos un ejemplo. Supongamos que tenemos un negocio con las siguientes cantidades:"

Prospectos	**4 000**
	x
Índice de Conversión	25%
	=
Clientes	1 000
	x
Total de Transacciones	2
	x
Promedio de Ventas	$100
	=
Ingresos	$200 000
	x
Márgenes	25%
	=
Ganancia	$50 000

"Ahora dirán que con todas las estrategias que les voy a enseñar, ¿es razonable aumentar las cinco variables sólo 10% en los próximos 12 meses?".

"Sí, lo podemos hacer", respondió Nellie.

"De acuerdo, entonces, hagámoslo. Esto es lo que tendremos:"

Prospectos	**4 400**
	x
Índice de Conversión	27.5%
	=
Clientes	1 210
	x
Total de Transacciones	2.2
	x
Promedio de Ventas	$110
	=
Ingresos	$292 820
	x
Márgenes	27.5%
	=
Ganancia	$80 525

"¿Pueden ver el efecto que 10% de aumento en cada área tiene en el balance final? Resultó en un importante 61% de incremento en las ganancias. ¿Qué pasaría si fuera mayor a 10%? Imaginen el crecimiento que podrían lograr. Sólo por divertirnos y demostrar lo poderoso que puede ser, hagámoslo con un incremento de 100%. ¿Lo hacemos?".

"¿Cree que es posible?", preguntó Nellie con cierta duda.

"Todo es posible. No es probable que suceda, pero lo hacemos por divertirnos".

Prospectos	**8 000**
	x
Índice de Conversión	50%
	=
Clientes	4 000
	x
Total de Transacciones	4
	x
Promedio de Ventas	$200
	=
Ingresos	$3.2 millones
	x
Márgenes	50%
	=
Ganancia	$1.6 millones

"¿No es sorprendente?".

"Es increíble". Comentó Joe, que apenas podía ocultar su emoción. "Incluso si es con un 10 o 20%, estaríamos muy bien".

"Eso quiero que pienses; 100% es por diversión. Pero veamos sus números para ver cómo tomaría forma su negocio. Llénenlo. Ya los deben de tener. Los han recolectado después de cada llamada de entrenamiento. ¿Recuerdan?".

Nellie abrió su fólder, mientras hablaba y escribía. "Va a estar mejor ahora que hace tres meses, especialmente con el brinco de nuestros márgenes de ganancia".

Así es, equipo. Hace tres meses, cuando sus márgenes eran casi inexistentes, esto se veía horrible, y por eso trabajamos primero en sus márgenes”, comentó.

Nellie empezó con los números.

Prospectos	**18 200**
(el total del último mes x 12)	
	x
(vendimos a 2 de 3)	
	=
Clientes	12 376
	x
Total de Transacciones	11
(nuestra mejor suposición está basada en preguntar a los clientes y trabajar con los otros números de la fórmula)	
	x
Promedio de Ventas	$4.40
(promedio anterior)	
	=
Ingresos	$598 998.40
	x
Márgenes	18%
(promedio)	
	=
Ganancia	$107 819

“Oiga, esto comienza a verse bien”, dijo Joe con orgullo.

“Se siente bien equipo. Cuando trabajamos el nivel de maestría nos enfocamos en los márgenes. Es el costo más efectivo para las cinco maneras de hacer crecer sus ganancias”, explicó.

“Una vez que el dueño ha conseguido la maestría del negocio, nos concentramos en el siguiente nivel, que son ventas y *marketing* en el nivel de nicho”.

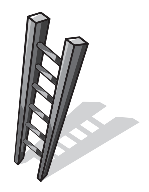
“Aquí comenzamos con las otras cuatro maneras, promedio de venta en dólares, seguida del índice de conversión, luego el número de transacciones y, finalmente, generación de prospectos”.

“¿Por qué deja los prospectos al final?”, preguntó Nellie mientras tomaba más notas.

“Generalmente es el área que más cuesta desarrollar. La publicidad, por ejemplo, es relativamente cara, especialmente cuando estás probando y midiendo muchas campañas para ver cuál resulta. En el momento que entremos en esta área, habrá suficiente dinero entrando a su negocio para cubrir los gastos adicionales”.

El *coach* había abarcado suficiente para esta semana. Era tiempo de dejar tarea.

“Lo que quiero que hagan de aquí a nuestra próxima llamada es que refinen sus sistemas para la prueba y medición de su promedio de venta de dólares actual, índice de conversión, número de transacciones y prospectos, para asegurarse de que comenzamos con los números correctos”.



"El énfasis consiste ahora en desarrollar un nicho para su negocio e implementar lo que llamo proposición única de venta y estrategias de garantía", comenzó el *coach*.

"Es lo más importante, ya que respalda la mayor parte del marketing que harán. Vamos a descubrir su ventaja competitiva, lo que los hace únicos, y encontrar formas para desarrollar una fuerte garantía y posicionarlos en un nicho en el mercado".

"Bien, creo tener algo único. Pero no deje que lo interrumpa", dijo Joe.

Al *coach* no le importó y siguió.

"A lo que me refiero es que va más allá de un buen precio o servicio. Es saber lo que te hace especial y saberlo explicar a tus clientes para crearles un beneficio".

"Sí, sé a lo que se refiere". Comentó Nellie. "Habla sobre un punto de diferencia, ¿verdad?".

"Básicamente. Es lo que llamo Proposición Única de Venta (USP por sus siglas en inglés). Es lo que te separa de tus competidores".

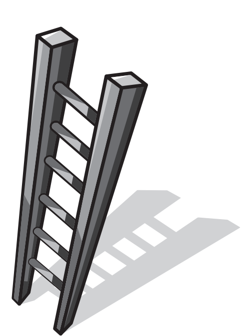
La experiencia de Joe con su panadería no era diferente a la de los demás negocios. Peleaban con las mismas restricciones y retos que enfrentaban los demás.

"Una vez que avancemos en este tema y completen los cuestionarios, sabrán lo que los hace únicos".

"Pero verán que realmente no son únicos y, si es el caso, aquí es donde comienza la diversión. Habrá que replantear su negocio viéndolo desde afuera y tendremos que inventar algo original".

Nellie estaba de acuerdo con Joe. Ya lo habían platicado en el pasado. Ella comenzó a escribir lo que el *coach* decía.

Proposición única de venta (USP) y garantía: Mi mercadotecnia necesita transmitir lo que es único en mí y por qué alguien debería comprarme algo el día de hoy.



"También tendrán total garantía, escribiéndolo exactamente como debería ser. Esta garantía será poderosa. Está unida a su USP. De hecho, puede ser la misma. Por ejemplo, si operan una funeraria que garantice que todos terminarán sonriendo al final del funeral, realmente estarán llamando la atención con su USP. ¿O no? Una vez que establezcan una gran garantía, quizá tengan que cambiar la forma en la que operan la compañía. Pero es vital. Les voy a dar un buen ejemplo de garantía basada en el servicio: si son mis clientes, cuando invierten con nosotros en sistemas de cómputo, obtienen instalación directa, asesorías gratuitas y la seguridad de respaldo las veinticuatro horas de su software y su equipo".

"He visto compañías que dan 3, 4 o 7 puntos como garantías a sus clientes, tratando de disminuir la frustración de algunos clientes de tratar con la industria. Como el plomero que promete puntualidad en el servicio y dejar limpio cuando se retira, hasta cobrar un precio alto si lo arregla el mismo día. Esos tres puntos son buenas garantías".

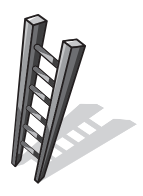
El *coach* colgó después de revisar el cuestionario y explicarles lo que quería para la próxima semana.

"Será divertido Nellie", comento Joe. "Pero es un área en la debes tomar el liderazgo".

El resto de la semana lo dedicaron a generar ideas y en modificar, descartar o adaptar las USP y garantías hasta que llegaran a una que los satisficiera. Todavía les faltaba, pero por lo menos, ya iban por buen camino.

SERVICIO TRADICIONAL CON HORNEADO A SU ELECCIÓN.

GARANTÍA DE DARLE ESE SABOR DE "QUIERO COMER UN POCO MÁS", O LE DEVOLVEMOS SU DINERO.



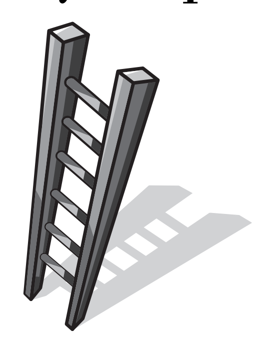
Joe empezaba a ser más entrenable. No sólo aprendía más, sino que lo disfrutaba. Tenía en mente que aprender a manejar un negocio de forma apropiada no estaba fuera de su alcance, estaba en sus manos. Estaba impaciente por la siguiente sesión.

"De ahora en adelante", comenzó una semana después, "si piensan en el *marketing* como una inversión para que los clientes compren, comenzarán a gastar por lo menos 50% de su tiempo en esta actividad del negocio".

"He visto cómo esta sesión ha transformado completamente miles de negocios atrapados en la rutina del pensamiento del *marketing* tradicional. Hoy les hablaré de mis reglas de *marketing* y haremos un resumen de cada una".

Joe miró a Nellie tomar nota.

Reglas de *marketing*: La mercadotecnia es un proceso en el que se siguen reglas muy simples.



“Les voy a mandar por fax una copia con mis reglas, pero asegúrense de tomar nota”, comenzó diciendo.

“La mayoría de las personas dedican toda su vida a reducir costos en lugar de incrementar el ingreso. Si realmente quieres hacer dinero, debes dedicar más tiempo en la generación de ingresos que el que dedicas a reducir costos. Solo unas horas al día enfocadas en esto puede pagar el salario de varias personas. Debes invertir 50% de tu tiempo, esfuerzo y dinero en la distribución: llevar tus productos y servicios a tiempo al mercado. La otra mitad, en ventas y *marketing*: que el mercado se acerque a tus productos y servicios. Generalmente lo segundo es lo que conocen menos los dueños, y por lo tanto, donde ponen menos esfuerzo”.

Joe sabía que el coach se refería a él. Sólo horneaba pan y lo colocaba en los anaqueles. Nunca, ni Nellie ni él, habían hecho *marketing*.

“Si no están enfocados a crear flujos de efectivo, están perdiendo su tiempo en el negocio. Piensen en el marketing como una inversión y no como un gasto. Prueben y midan lo que hacen, porque si no, no sabrán qué funciona y qué no. Estarán apostando con sus fondos de *marketing*, y para ponerlo más serio, éste resultará caro para la compañías que no prueben ni midan”.

“En lugar de gastar una cantidad fija en *marketing*, deben entender que cada inversión tiene un precio de compra. La mayoría de la gente que tiene negocios piensa que sólo invierten en lo que almacenan para vender, pero lo mismo aplica para los clientes. Tan pronto como ven a su negocio como una entidad total de *marketing*, no como una de producción, servicio o ventas minoristas, entenderán por qué el precio que pagan por los clientes generalmente es tu mayor inversión”.

“Perdón, me perdí. ¿Puede darme más detalles?”, inquirió Nellie.

“Claro. Tú realmente compras a tus clientes con tu marca.

Recuerda que llegan con un costo —un costo de *marketing*—. Debes lanzar campañas de *marketing*, hacer folletos, demostraciones, pagar a un equipo de ventas, ofrecer garantías y mucho más. Encontrar esos nuevos clientes resulta caro. Para decirlo de forma más sencilla, si lanzas un anuncio de mil dólares y obtienes diez clientes, ¿cuánto pagaste por cada uno?”.

Joe contestó: “Es fácil, cien dólares por cada uno. Lo tengo”.

"A eso le llamamos, el costo de adquisición". El *coach* continuó ya que tenía muchos temas por cubrir ese día. "El costo de adquisición es importante, pero sólo busca una porción del negocio en el mundo de hoy, es una fórmula garantizada de perder el tiempo. Si adquirir clientes es tu máxima inversión, hacerlo frecuentemente o adquirir una porción del mercado es la forma más cara de hacer negocios. Buscar la porción de la cartera de clientes es tan simple como recordar que tienes una base de clientes leales. Así que, ¿qué más les puedes vender? Ya te conocen, ya les simpatizas, ya te compran. Lo que necesitas es encontrar una forma rentable de pedirles que te compren una y otra vez".

Hizo una pausa para respirar y seguir con su explicación.

"La mayoría de los hombres de negocios definen su negocio por lo que venden. Como una frutería o servicios contables. Cambien de una perspectiva de producto a una de *marketing* y se darán cuenta de que están en el negocio de hacer ganancias. Y hacerlo es tan simple como gastar menos de lo que ganas. En otras palabras, debes adquirir compradores con tus ventas y *marketing*, por menos de lo que gastan contigo; ya sea reduciendo el costo de adquisición o aumentando la cantidad que gastan en tus productos, cada vez que te compren".

"En pocas palabras, deben establecer una visión a largo plazo de sus clientes, antes de que puedan apreciar qué tan importante es desarrollar una relación para asegurarlos por mucho tiempo. ¿Cuánto gastaría alguien que fuera tu cliente toda la vida? ¿Cuántas veces te recomendaría? Ése es el valor para toda la vida. Trabájenlo junto con el costo de adquisición, reduzcan sus costos y aumenten su valor para toda la vida."

Joe estaba asombrado por lo que acababa de escuchar.

"Nunca creí que esto fuera *marketing*. Lo empiezo a ver desde otra perspectiva".

"Es tiempo de deshacerse de la definición 'creativa' y tradicional de la rutina de *marketing*, y de empezar a dirigirnos con rumbo al negocio, Joe", respondió el *coach*. "Piénsalo de esta forma: si adquieres clientes por menos de lo que gastan en tu negocio, vas a crear un presupuesto ilimitado de *marketing*. Te daré un ejemplo. Uno de mis clientes, un contador, lanzó una publicidad que le costó seiscientos dólares y obtuvo veinte clientes cada vez que lo hizo. Entonces, invirtió treinta dólares para

obtener un nuevo cliente. Ahora, en promedio, cada cliente gastó cuatrocientos ochenta dólares en su primera visita. O sea que gastó treinta dólares para obtener un ingreso por cliente de cuatrocientos ochenta”.

“Eso es producir dinero con más dinero, ¿verdad?”, interrumpió Joe.

“Así es. El *marketing* es una inversión en la que pruebas y mides”, retomó el *coach* la idea en la que se había quedado.

“Una vez que acepten estas reglas y estén preparados para hacer los cambios necesarios en su negocio, podrán aplicar los consejos y recomendaciones de cada estrategia de *marketing* en la que estaremos trabajando las próximas semanas y meses”.

“Asegúrense de cumplirlas y vean qué ideas pueden surgir para aplicarlas la próxima semana”, finalizó.

Nellie ponía los toques finales a sus notas. Le entregó el nuevo fax a Joe, quien leyó rápidamente el contenido y asintió.

Las reglas del *coach* sobre *marketing*

1. *Marketing* es una inversión cuando pruebas y haces mediciones.

2. Pasa más tiempo generando ingresos en lugar de reducir costos.

3. Dedica 50% de tu tiempo, esfuerzo e inversión a la distribución; y lo más importante, el otro 50 % a las ventas y *marketing*.

4. Prueba y mide todo.

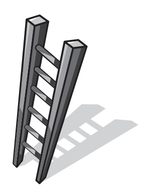
5. Adquirir clientes es una inversión, así que establece tu presupuesto de marketing por tus costos de adquisición.

6. Nunca persigas una porción de mercado; en cambio, ve por una porción de su cartera.

7. Estamos en el negocio de producir ganancias.

8. Establece una visión del valor a largo plazo de tus clientes y conoce su valor para toda la vida.

9. Siempre enfócate en reducir tus costos de adquisición y eleva tu valor de por vida.



“El tema de esta semana, amigos, no es un misterio para la mayoría de los hombres de negocios”, empezó el *coach* en el momento en que revisaba la tarea de su equipo. “Aunque no hacen mucho por aumentarlo”.

Joe estaba intrigado, creía que Nellie también.

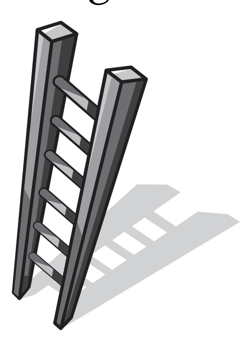
“Me refiero al promedio de venta por dólar”, explicó. “Algunos clientes gastarán quinientos dólares mientras que otros 23.50. El promedio de venta es sólo eso, un promedio de venta de los que hacen negocio contigo. Es fácil de sacar. Divide el total de ingresos por el número de transacciones que has hecho”.

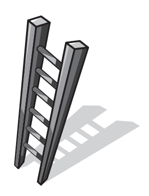
“Tal y como los empleados de McDonald´s te preguntan si quieres papas, ustedes deben buscar formas para aumentar su promedio de ventas por dólar. Aun cuando la mayoría de personas le dice no a las papas, piensen en los millones extra que hacen a diario gracias a los que dicen sí. Ahora, piensen en una nueva estrategia que abra una mina de oro para ustedes”.

“La clave es recordar que sólo necesitan ligeras mejoras en cada área para obtener una diferencia masiva en sus ganancias. Los clientes ya hacen negocios con ustedes, y todo lo pequeño que venga extra, es una ganancia”.

Joe estaba complacido de ver cómo Nellie tomaba notas.

La maquinaria del promedio de venta en dólares: Después de los márgenes, es la forma más fácil y rápida de aumentar tus ingresos y ganancias.





Él les dijo a ambos que pensaran en cómo incrementar su promedio de ventas en dólares, implementar las estrategias y medirlas durante las próximas cinco semanas. Les recordó lo que ya sabían, su número actual, 4.40 dólares. Les agradeció su tiempo y colgó.

"De acuerdo, juntemos nuestros cerebros", dijo Nellie ansiosa de no perder mucho tiempo. "Generemos cinco estrategias para aumentar nuestro promedio de venta en dólares".

Joe asintió y esperó a que Nellie tomara la iniciativa. Claramente era su especialidad.

"¿Cómo hacemos que la gente gaste más?", preguntó. "Es decir, ¿qué podemos hacer, además de pedirles que lo hagan?".

"Podemos aumentar los precios, para empezar. No lo hemos hecho en años y ha pasado mucho", respondió.

"No, sería como suicidarnos. Es una idea tonta".

"Bien, yo no lo creo. Inclúyela en nuestra lista y veamos qué piensa el *coach*, ¿de acuerdo?".

Joe asintió y dijo: "Deberíamos decirles a nuestros clientes que compraran algo más caro, como una barra de pan más grande, en lugar del tamaño estándar".

"Ésa es una gran idea Joe. ¿Y cómo ves ofrecerles algo adicional, como unos panecillos rellenos?".

"Me gusta Nellie, continúa".

Se recargó y miró al techo.

“Reconozco que podemos pensar en ofrecer otros productos que los clientes puedan comprar impulsivamente; ya sabes, como chocolates, dulces y quizás revistas o periódicos”.

Joe se entusiasmaba y pensó en ejercitar su cerebro pensando una sugerencia para impresionar a su esposa.

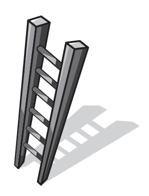
“¿Qué te parece entrega a domicilio para órdenes de cierto valor?”.

“Es una gran idea Joe. La voy a agregar a la lista”.

La siguiente mañana comenzaron a implementar las estrategias elegidas, así como las formas de prueba y medición de resultados. Nellie le recordó a Joe que el *coach* comentó que eso era crucial.

Al término de la quinta semana, estaban felices de descubrir que habían incrementado el promedio de venta en dólares, de 4.40 a 5.28. Algunas estrategias habían funcionado, otras no, pero en general los resultados eran grandiosos.

“Estoy orgullosa de nuestro esfuerzo, Joe”, remarcó Nellie. “Es un incremento del 20%, nada malo desde cualquier punto de vista”.



Ya era hora de comunicarse con el *coach*. Ya los había entrenado para implementar estrategias cada semana y quería escuchar los resultados.

Nellie marcó el número, ya conocido.

“Hola *coach*”, saludó al tiempo que él respondía. “Tengo buenas y malas noticias. ¿Qué quiere escuchar primero?”.

“Empecemos con las no tan buenas”, contestó.

“De acuerdo. Nuestra entrega a domicilio no produjo los ingresos que esperábamos, así que lo rechazamos al mes, después de un periodo de prueba. Estamos decepcionados porque pensamos que podía ser un ganador”.

“¿Y las buenas?”.

“Que las otras cuatro estrategias funcionaron sorprendentemente bien”.

Se apreciaba que el *coach* estaba entusiasmado por su tono de voz.

“¡Fantástico, equipo! ¿Qué ha representado para su hoja de balance?”.

“¿Qué quiere decir?”, preguntó Joe.

“¿Pueden rehacer su hoja de cinco formas con sus nuevos números de promedio de ventas en dólares?”.

“Seguro, deme un minuto y se lo mando por fax”, contestó Nellie, mientras corregía la estructura del negocio.

Prospectos	**182 00**
	x
Índice de conversión	68%
	=
Clientes	12 376
	x
Transacciones	11
	x
Promedio de ventas	$5.28
	=
Ingresos	$718 798.08
	x
Márgenes	18%
	=
Ganancia	$129 383.65

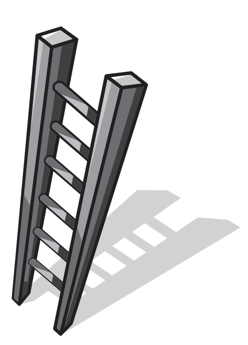
"¿Qué piensa?", preguntó Nellie. "Nuestro balance se ha incrementado en otros 21 564 dólares".

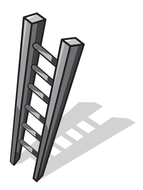
"Bien hecho, muchachos. Es un resultado excelente. Deberían sentirse orgullosos".

Los esposos se miraron y estallaron en carcajadas. El negocio se había convertido en algo divertido.

El *coach* les mandó vía fax una nota para prepararlos para la próxima sesión.

La maquinaria del índice de conversión: Obtener más de las personas que te contactan y ya te compran es una manera muy poderosa para hacer crecer tu base de clientes.





"Aquí es donde todo empieza a suceder", comentó al iniciar la sesión. "Verán, cada vez que una persona cruce su puerta deben aprovechar al máximo cada oportunidad. Deben convertir a esos prospectos en ventas. También deben pensar cómo convertir a personas que pasan por la calle en compradores".

Nellie sabía a lo que se refería porque era el área donde más luchaba, mientras Joe estaba en la parte trasera con los hornos.

"Los dueños piensan muy poco en los índices de conversión, y cuando les pregunto cuál es, ellos adivinan. Eso no es bueno. Deben medirlo."

Nellie vio que tenía sentido.

"Regularmente los dueños sobreestiman los porcentajes. Recuerdo uno que supuso le había vendido a entre 80 y 85% de las personas que llamó o entraron a su negocio. Después de hacer una prueba seria, el número disminuyó a 18%. Esto fue una gran conmoción para el dueño, pero representó una gran oportunidad".

Joe silbó sorprendido.

"Piensen en las diferencias en la hoja de balance al levantar significativamente su índice de conversión. Si la pueden llevar del 20 a 40 por ciento, habrán doblado su ingreso".

Más tarde, esa noche Joe y Nellie, estaban en la mesa vibrando de emoción y anticipación. Ansiaban platicar sobre cómo iban a incrementar el índice de conversión.

Por supuesto que el *coach* les había dado muchas cosas en qué pensar, pero realmente quería que generaran sus propias ideas.

"Lo primero que debemos hacer, Joe, es promover que garantizamos nuestros productos. Eso quizá le quite la falta de certeza a la decisión de los nuevos compradores, especialmente a los mayoristas. Con esto podemos recolectar testimonios de nuestros clientes asiduos, como Pete. Les podremos ofrecer uno a todos los clientes. ¿Qué opinas?".

"Me gusta la idea, Nellie, pero no sé si funcionará. Es decir, ¿te has encontrado con alguna panadería que haga eso?".

"Podemos revisarlo con él y probar y medir para ver qué pasa".

Joe no estaba convencido.

"Pienso que deberíamos estar haciendo cosas como ofrecerle a los clientes una prueba, antes de comprar, sobre todo a los que pasan por la calle".

Nellie estaba impresionada, y aunque siempre supo que se deberían hacer cosas como ésas, no tenían la disciplina para implantarlas.

"¿De dónde sacas esas grandes ideas, Joe? Me impresionas. El *marketing* no era lo tuyo".

"Es sólo sentido común".

Nellie asintió.

"¿No es realmente buen *marketing*, Joe?", preguntó Nellie con una sonrisa.

Las siguientes cinco semanas fueron divertidas. Nellie pasaba la mayor parte del tiempo probando y midiendo, haciendo lo que le correspondía, aunque nunca antes había sentido tanta satisfacción. Estaba trabajando más tiempo *para* el negocio que *en* el negocio.

Conforme pasaron las semanas obtuvo una idea más clara del impacto que las nuevas estrategias de conversión ofrecían a su negocio. Cada semana el *coach* los guiaba con estrategias y su implementación, asegurándose de mantenerlos en el camino correcto. Joe estaba más que ansioso de ver los resultados después del periodo de prueba de cinco semanas. Estaba sorprendido de que sus esfuerzos habían rendido fruto.

"Vamos Nellie, ¿cuál es el resultado?", preguntó Joe mientras su esposa terminaba de hacer cuadrar los números.

"Mis números muestran que nuestro índice de conversión ahora es de 81%, un aumento del 13%".

"Y, ¿sabes qué? No lo he medido, pero estoy segura de que más gente ha entrado a la tienda. Estamos convirtiendo en clientes a la gente que pasa". Nellie comenzaba a ver los beneficios del entrenamiento, pero también amaba la certeza de medir.

"No sólo eso, sino que también estamos convirtiendo a más mayoristas con nuestros nuevos escritos de venta. No puedo esperar a mostrárselos al *coach*", agregó Nellie.

Con mucho entusiasmo le marcó. Se maravillaba de que siempre contestaba al tercer tono.

"Hola, soy Nellie, pensé que quería cierta retroalimentación de nuestra última victoria".

"Claro Nellie, me encantaría", respondió el *coach*.

"Es sobre nuestro índice de conversión. ¿Se acuerda de las ideas que nos dio en las últimas semanas? Fuimos capaces de incrementarlo hasta el 81%. Eso representa un crecimiento de 13%".

"Eso es fantástico Nellie, bien hecho. ¿Me puedes enviar un fax con un cuadro actualizado de las cinco maneras?".

"Claro, pensé que lo pediría. Ya lo tengo. ¿Su fax está encendido?".

"Siempre, Nellie. Estoy al lado".

"Por cierto, no lo he medido, pero creo que tenemos nuevos clientes entre las personas que pasan por la calle", agregó Nellie.

"Era de esperarse. La sinergia de las estrategias está empezando a funcionar. Por ahora está bien que no lo hayas medido, pero sería bueno empezar a hacerlo. Es tan

fácil como regresarte a tu número de clientes diarios y empezar a trabajar desde ahí. Buen trabajo, equipo", comentó impresionado por la inteligencia de Nellie.

"Por cierto, equipo, es tiempo de contratar asistentes a tiempo parcial. Su carga de trabajo va siendo incontrolable", mencionó.

"Claro. ¿Algo en particular que deberíamos estar haciendo?", preguntó Joe con una sonrisa, pensando en todo el trabajo que podía delegar.

El *coach* habló por unos momentos sobre cómo contratar a un miembro del equipo, prometiendo abundar en la materia cuando lo necesitaran.

Momentos más tarde llegó el fax. Nellie sonreía. Le dio una larga mirada al papel antes abrir su cajón para sacar el fólder manila con la etiqueta de "entrenamiento".

Prospectos	**18 200**
	x
Índice de conversión	81%
	=
Clientes	14 742
	x
Transacciones	11
	x
Promedio de ventas	$5.28
	=
Ingresos	$856 215.36
	x
Márgenes	18%
	=
Ganancia	$154 118.76

Ella se sentía realmente orgullosa de su logro. Sabía del incremento en su hoja de balance de 24 735.11 dólares de hace cinco semanas, y un total de 46 299.76 dólares de hace diez semanas.

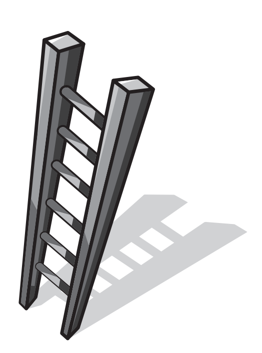
"Cada vez que hagas una venta, necesitas hacer otra y otra a la misma persona", explicó el *coach* una vez que Nellie terminó de comentarle su último éxito. Ella miró a Joe y asintió. Entendía la importancia de la lealtad del cliente, ya que ellos tenían muchos que compraban desde hace años.

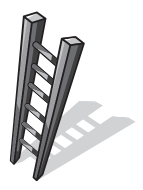
"Deben conocer las estadísticas", continuó. "Dicen que cuesta seis o siete veces más tener un nuevo un cliente que venderle otra vez a un cliente antiguo. No es nada novedoso pero es la verdad."

"Cada persona que hace negocios con ustedes representa una mina de oro de oportunidades de por vida. Conozcan sus detalles, trátenlo de forma especial, mantengan el contacto y regularmente invítenlo como a un miembro de la familia. Esta gente los hará ricos o pobres".

Nellie comenzó a escribir con ímpetu.

La maquinaria del número de transacciones: Mis clientes actuales son un activo masivo en el que debería estar invirtiendo.





"Pero antes de ver formas de incrementar el dinero, ¿saben cuántos clientes les compran hoy en día? Hablo de un promedio, ni lo mejor ni lo peor. Si no lo han actualizado, háganlo. Recuerden que si no saben su número promedio de transacciones, ¿cómo podrán medirlo o incrementarlo a través de las estrategias que van a implementar? Y, ¿cómo sabrán cuál funciona y cuál no?".

Durante el resto de la llamada el matrimonio había recibido mucha información en la que pensar. Cuando terminó la sesión empezaron a generar ideas sobre cómo incrementar las veces que los clientes compran. Ya sabían el promedio de transacciones porque habían estado probando y midiendo. Les daba esperanza saberlo porque estaban convencidos de que serían capaces de obtener el número de compradores que repetían más de una vez al mes.

"¿Algunas ideas Nellie?", empezó Joe. Estaba feliz de que su esposa tomara la iniciativa en temas como éste.

"Pienso que la forma más segura de hacerlo simplemente es ofrecer el mejor nivel de servicio para que se sientan especiales", comentó. "Suena confuso, pero creo que es un buen comienzo".

Joe asintió, pero no se mostró convencido.

"Creo que deberíamos hacer algo más concreto, como decirles qué más vendemos, además de pan. Como órdenes especiales para bodas y cumpleaños".

"Es una buena sugerencia, Joe. Y me pregunto si la extensión de ello será simplemente ampliar nuestro rango, ya sabes, podríamos empezar a vender cosas más caras".

"Podría ser divertido. ¿Qué tal tener un producto de la semana?"

Podíamos tener un pan de varias nacionalidades cada semana y promover el gusto por diferentes panes. Incluso podríamos crear un club de los amantes del pan".

"Es una idea brillante, Joe. Podría funcionar. Me gusta mucho".

Estaban tan entusiasmados por sus planes que no perdieron tiempo en implementarlos. Estaban contentos porque pasaban tiempo trabajando *para* su negocio, en lugar de trabajar *en* su negocio, y se divertían como nunca antes al hacerlo. Cada día se aseguraban de monitorear sus resultados y hacer los ajustes necesarios.

El *coach* los motivó y los guió cada semana y, antes de que se dieran cuenta, ya habían pasado cinco semanas y podían revisar sus resultados objetivamente.

"Mira esto", dijo Nellie al terminar las operaciones. "Nuestro promedio de transacciones se ha elevado de 11 a 16 al año, haciendo el promedio de doce meses. Es un incremento de 45%, Joe. ¿Qué tan bueno es esto?".

"Es increíble Nellie. Y, ¿sabes lo mejor? Fue fácil y divertido. Pero, ¿no es tiempo de hablarle al *coach*? Va estar feliz de ver los resultados, ¿no crees?".

Nellie empezó a marcar. Colocó su cuadro actualizado de las cinco maneras en el fax y esperó el tono para saber que el fax había respondido la llamada.

Sonrió al ver salir la copia del fax. La historia que contaba enterneció su corazón.

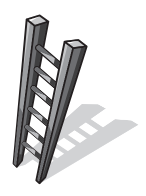
Prospectos	**18 200**
	x
Índice de conversión	81%
	=
Clientes	14 742
	x
Transacciones	17
	x
Promedio de ventas	$5.28
	=
Ingresos	$1 323 241.92
	x
Márgenes	18%
	=
Ganancia	$238 183.55

Joe observaba mientras Nellie entendía el tamaño del incremento en la hoja de balance.

"Es increíble Nellie", gritó Joe mientras leía los números. Es un incremento de 84 064.79 dólares. ¡No puede ser!".

"Compruébalo tú mismo, Joe. Es verdad".

Les advirtió que deberían mantener el nivel de trabajo duro para seguir con esos números mucho tiempo.



"Ésta es el área de *marketing* que definitivamente tiene que pensarse más y, por supuesto, es la más glamorosa", indicó. El tema de esta sesión fue la generación de prospectos.

"Si quieren hacer una venta, primero tienen que generar prospectos. Si quieren incrementar la cantidad de negocios que realizan, deben incrementar el número de prospectos que generan. Tiene que visitarlos más gente o que les hablen más con la idea de comprarles más".

"Aquí no hay sorpresas", pensó Joe. Pero sabía que había más sobre el tema, y estaba en lo correcto.

"¿Cómo serán capaces de incrementar el número de prospectos si no saben cuántos tienes actualmente?", preguntó. "Encuentro interesante cuando le pregunto a la mayoría de gente en los negocios, cuántos prospectos tienen a la semana. Me responden que no saben. No tienen idea de los métodos que les funcionan y los que no".

"Lo primero que deben hacer es empezar a medir el número de prospectos que van teniendo. Empiecen por preguntarle a los que entran a su negocio o llaman dónde se enteraron de su negocio. Y lleven un registro".

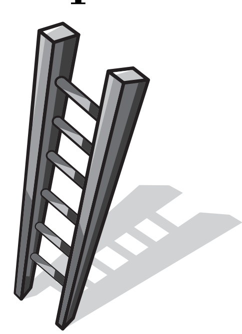
"Recuerden que hace unas semanas les dije que empezaran con esto. No puedo hacer suficiente énfasis. Si hay algo que le enseño a los dueños cuando los entreno es que si no saben lo que está funcionando, y lo que no, no podrán tomar decisiones informadas. Y no sabrán qué campañas de publicidad lanzar".

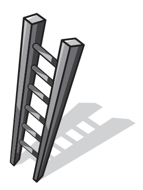
Nellie se acercó al teléfono y preguntó: "Los clientes vienen de muchos lados, y esto hace difícil juzgar cómo cada uno influye sólo en los resultados de venta. Puede ser que recibamos más referencias esa semana".

"Por eso necesitan asegurarse", contestó. "Actualicen su hoja de registro y consideren todas las formas posibles de que la gente puede enterarse de su negocio. Incluyan anuncios en periódicos, televisión, radio, correo, directorio telefónico o folletos. Y cuando alguien compre, pregúntenle: 'por cierto, ¿puedo preguntarle dónde se enteró de nosotros?'. La mayoría no tiene problema en responder. Pongan una marca en la hoja de registro, en la columna relevante. Ténganla y asegúrense de que todo su equipo haga lo mismo. Entonces, después de dos semanas o un mes, revísenlo y hagan la cuenta".

Nellie completó sus notas y le agradeció al *coach*.

La maquinaria de generación de prospectos: Una vez que tengo mi maquinaria funcionando, es el momento de poner más personas al frente.





"Ya tienen una mejor idea de dónde provienen sus prospectos, Nellie. Y saben exactamente cuántos tienen al día, a la semana o al mes. Se sorprenderán de todo lo que este ejercicio puede decirles".

Mientras él hablaba de los detalles finos en la generación de prospectos, Nellie y Joe sentían que esto iba a ser el mayor reto en el área de *marketing*. Y como se dieron cuenta, estaban en lo correcto.

Ya era una práctica usual discutir la sesión de entrenamiento durante la cena. Les ayudaba a ver las cosas objetivamente y a la distancia.

"Bueno, ¿qué ideas tienes para generar más prospectos, Joe?", preguntó Nellie e hizo a un lado su plato.

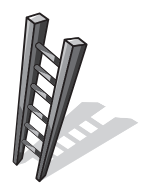
"Considerando que todo lo que hemos hecho ha sido publicar anuncios en el periódico local, todavía tenemos mucho por hacer", empezó él. "Acuérdate de las ideas que tenía el *coach*. Podemos poner un anuncio en el periódico informativo de la escuela. Podemos promover especialidades y almuerzos para los estudiantes. Incluso podemos distribuir panfletos en el área. Y podemos llevarlo más allá al incluir nuestro folleto en el correo de la revista farmacéutica. Fuera de eso, estoy atascado pensando en algo más. ¿Y tú?".

Joe sorprendió a Nellie. Usualmente estaba lleno de ideas propias.

"Quizá podemos organizar una competencia o algo que pudiéramos empalmar con la promoción escolar".

Joe estaba orgulloso de lo que se le había ocurrido en un comienzo. Después de todo, la próxima semana hablaría con él *coach* en busca de dirección.

"Iniciemos en la mañana con lo primero, ¿de acuerdo?", comentó.



Ocho semanas después estaban en la oficina analizando los resultados y mediciones de sus campañas. Era más difícil de lo que pensaron al principio y confiaron totalmente en la experiencia del *coach*. Incluso los puso a leer libros para aumentar su aprendizaje.

Ambos estaban agradecidos con él por ser tan paciente en las semanas extra, al grado de que comenzaban a ver crecimiento en el número de nuevos clientes.

“Me siento totalmente asombrada, Joe”, dijo Nellie mientras se recargaba en su silla y tomaba un sorbo de vino

“Aunque algunas estrategias han fracasado, las que funcionaron, lo han hecho grandiosamente. Calculo que hemos tenido un incremento de 18% en el número de prospectos, Joe. Eso nos da una cantidad anual de 21 476 prospectos al año. Y como ahora convertimos a 81% de ellos en clientes, ¿puedes ver lo que le pasa a nuestro negocio?”.

Joe se quedó sin habla.

“Es tiempo de hablar con el *coach*”, pensó Joe mientras veía el nuevo cuadro de las cinco maneras que Nellie había preparado. No le tuvo que decir nada. Ya lo sabía.

Prospectos	**21 476**
	x
Índice de conversión	81%
	=
Clientes	17 395
	x
Transacciones	17
	x
Promedio de ventas	$5.28
	=
Ingresos	$1 561 425.47
	x
Márgenes	18%
	=
Ganancia	$281 056.59

“Felicidades, muchachos, eso es casi cuarenta y tres mil dólares en la hoja de balance”, el *coach* se sorprendió. “Han roto la barrera del cuarto de millón de ganancias. Esto merece celebrarse. ¿Qué van a hacer el domingo?”.

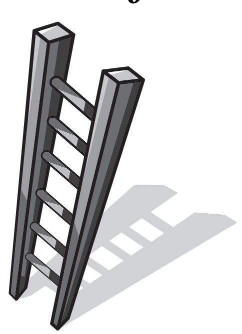
Joe miró a Nellie y apenas pudo contener la emoción.

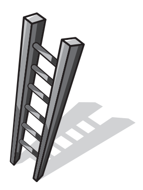
“Qué tiene en mente?, preguntó Nellie.

“Pasarán el día de turistas. Les rentaré un porsche todo el día”.

El matrimonio decidió celebrar los primeros siete meses de entrenamiento con una cena, después de pasear en el porsche que les había rentado el *coach*. Ya se habían acostumbrado a celebrar estos acontecimientos y vieron esta celebración como un pequeño premio a su arduo trabajo.

El nicho es la segunda parte de la definición de negocio del *coach*: Una empresa comercial y rentable que trabaja sin mí.





"No puedo esperar a ver cómo funciona, y luego, ver cómo funciona sin mí", dijo Joe.

Pero esta celebración sería diferente a las que habían disfrutado en el pasado. Nellie se refirió a ella como una cena de trabajo.

"Joe, quiero que revisemos los siete meses anteriores. Creo que necesitamos poner las cosas en perspectiva, y tomar inventarios, si es necesario. Esto nos ayudará a ver claramente los beneficios de contar con un *coach* de negocios".

Él asintió y ordenó la comida. Mientras les preparaban sus alimentos, Nellie comenzó a resaltar las cosas que habían hecho como resultado de las enseñanzas del coach. Ella habló sobre cómo probaban y evaluaban todo, cómo entendían la necesidad de trabajar *para* el negocio, en lugar de trabajar *en* el negocio. También hablaron de todas las estrategias que habían implementado, las contrataciones de tiempo parcial del panadero y el contador.

"Hemos obtenido resultados asombrosos, Joe. Hemos incrementado el número de prospectos, aumentado nuestro índice de conversión, hemos visto cómo se proyecta hasta el techo nuestro promedio de transacciones, y hemos elevado de forma drástica nuestro promedio de ventas en dólares".

Joe se sentía justificadamente orgulloso.

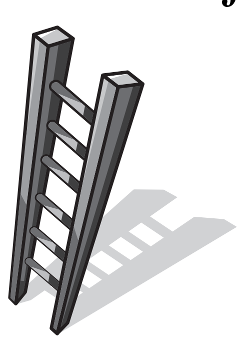
"Y mira lo que ha hecho nuestra hoja de balance, se ha elevado hasta perderle la vista, más allá de mis sueños más salvajes".

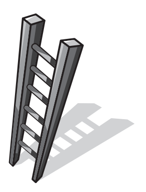
Joe desdobló su servilleta y escribió todos los beneficios que habían experimentado".

Parte 3

Influencia (efecto palanca)

Influencia:
Ahora que tenemos grandes flujos
de efectivo y ganancias, es tiempo de
poner los sistemas en su lugar para
manejar el trabajo extra.





Joe recogió la nota que el *coach* les había enviado y comenzó a leer. Por lo que Nellie había dicho, sabía que la encontraría interesante porque lo beneficiaría al máximo.

El nombre del juego en este nivel es eficiencia. Aquí es donde volvemos nuestra atención a los *sistemas*. Están trabajando ahora bastante fuerte y necesitamos influir en su tiempo. Es momento de lograr más a través de sus sistemas.

Verán, tan pronto como el negocio empieza a generar dinero, es el momento de invertir en los sistemas que van a operar en la compañía. Pero deben entender que una restricción es necesaria. Hay que poner los sistemas en su lugar antes de hacer crecer la compañía teniendo nuevos miembros del equipo, aun cuando el equipo existente — presuponiendo que ya tienen uno— esté saturado con la nueva carga de trabajo.

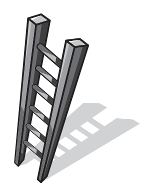
En el curso de los próximos meses estaremos viendo muy de cerca los cuatro tipos de influencia:

❏ Influencia de la estructura

❏ Cómo influir

❏ Administración de la influencia

❏ Influencia tecnológica



Faltaban pocos días para la siguiente llamada, así que Joe hizo a un lado la nota y se concentró en su trabajo. Seguía preocupado por lo mucho que trabajaba Nellie. Hizo una nota mental para hablarlo con ella durante la cena de esa noche.

"Hemos estado haciendo algo de planeación y una de las cosas que queremos comentar con usted es si es el momento adecuado de contratar alguien a tiempo completo para que haga el trabajo de recepción, en lugar de Nellie".

Joe anticipaba la respuesta mientras hablaba. Le espantaba que le echara una cubetaza de agua fría a su plan. Lo habían platicado largo y tendido y le habían puesto todo su corazón.

"¿Qué los hace tomar esa ruta, Joe?", preguntó el *coach*.

"Creemos que Nellie puede ocupar su tiempo haciendo mejores cosas, como concentrarse en *marketing* o atención a clientes. Podría manejar su tiempo de mejor forma".

"Obviamente pueden afrontar el gasto de contratar a una persona de tiempo completo, ahora que han obtenido victorias maravillosas con respecto a sus ganancias. ¿Cómo se imaginan que encontrarán a la persona correcta, Joe?".

"Creemos que debemos poner un anuncio en el periódico y ver quién muestra interés".

"¿Y cómo sabrás que los interesados serán la clase de personas que están buscando? De acuerdo, es tiempo de que les hable de mi sistema de reclutamiento, el que voltea los papeles y hace que la gente se pelee por trabajar con ustedes".

"Esto lo tengo que escuchar", comentó Nellie.

"Comiencen por escribir un buen anuncio y esperen las llamadas. Empiecen diciendo algo así como SE BUSCA GENTE CON PASIÓN, o si eres un asistente de panadero superestrella, te estamos buscando".

"Luego habla un poco del trabajo, sean específicos sobre la clase de persona que están buscando y pídanles que marquen un número telefónico. En este número pondrán una contestadora con un mensaje de dos a tres minutos en donde se les diga todo sobre la compañía y el puesto que buscan llenar. Después, les piden que dejen sus datos y que contesten tres preguntas que les van a diseñar. Este simple proceso hará que muchos desistan".

"¿Desistan?, preguntó Joe. "No queremos que desistan".

"Ah, quieres decir que te sobra tiempo para contestar los cientos de llamadas que recibirás", contestó el *coach*. "Si yo fuera ustedes, aprovecharía mi limitado tiempo en hacer algo más redituable".

"Mmmmm…", respondió Joe.

"Miren, lo que les estoy mostrando es un proceso para descartar, no para seleccionar. Así se aseguran que sólo aplicarán aquellos que tengan la suficiente pasión. Lo que sigue es que continúan con el mensaje y conforme cada candidato tenga las habilidades básicas, lo invitan a una entrevista de grupo".

"¿Una entrevista de grupo? ¿Qué es eso?".

"Es cuando los juntamos y les hablamos de la historia de la compañía, su futuro, la misión, visión y cultura. Luego les pides que te digan por qué consideran que son aptos para cumplir con el puesto, así como que hablen sobre su experiencia".

"¿No es un poco intimidante?", preguntó Joe.

"De eso se trata, Joe. Mira, muchos lo verán un tanto incómodo y no irán o se saldrán a la mitad. Pero permíteme explicarlo mejor para ponerlo en perspectiva. La sesión se divide en dos. En la primera hablas de tu negocio y el perfil del puesto. Luego hay un pequeño intermedio en el que se les da tiempo a los candidatos de que piensen las respuestas a esas tres preguntas, sobre su experiencia, sus logros y lo que pueden aportar al trabajo. En la segunda parte presentarán sus respuestas frente a los demás, y si no creen que esto sea para ellos, entonces se les indica que

no hay ningún problema si se retiran. De esta forma, muchos se van a descartar de esta manera”.

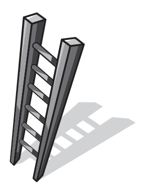
Joe estaba intrigado.

“¿Y funciona bien?”, preguntó.

“Perfectamente. Lo que esto provoca es sacar el alma y corazón de los candidatos. Siempre les podrás enseñar nuevas cosas a las personas, pero los atributos más importantes de un miembro en un equipo son su pasión y su compatibilidad con otros miembros del equipo. Y esto me recuerda que cada miembro del equipo debe estar ahí para decidir con quién quiere trabajar. Cada uno tiene algo que decir”.

Nellie y Joe estaban emocionados por lo que escucharon y no podían esperara a iniciar su proceso de reclutamiento.

“Lo que quiero que hagan es que comiencen a preparar su campaña de reclutamiento”, dijo el *coach*. Después de una pequeña plática para afinar detalles, les dio ánimo y colgó.



Joe apretó el botón del altavoz cuando escuchó la voz del *coach* del otro lado de la línea. Parecía que fue ayer cuando habían tenido la última llamada. "Cómo vuela el tiempo cuando te divierte lo que haces", pensó.

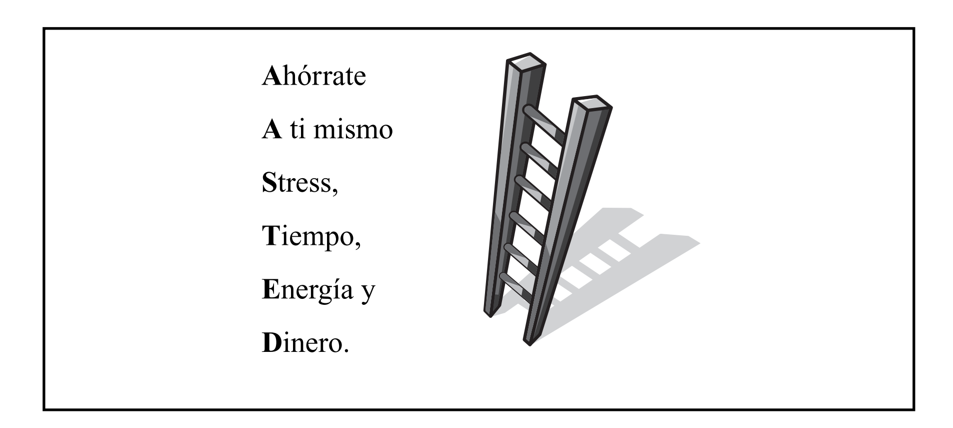
Una vez que él revisó el proceso de reclutamiento, entraron al tema que les correspondía.

"Los sistemas son un área mal entendida en los negocios de hoy", comentó a manera de introducción. "Pero es un tema central para el próximo nivel de crecimiento, la influencia".

"Lo siento medio raro ya que es un área fácil de implementar en el negocio, además de que hará de tu vida —y la de los miembros de tu equipo— algo mucho más fácil. Y es algo que permitirá que tu negocio opere de forma más tranquila, eficiente y rentable".

El fax comenzó a trabajar en la oficina de Nellie y Joe. Era otra nota del *coach*.

"Y como en casi todos los negocios, se puede simplificar para implementar. Aquí hay una nota para recordar para qué sirven los sistemas".



Joe estuvo de acuerdo, pero no dijo nada, ya que era un área en la que no sabía mucho. También sabía que Nellie andaba perdida.

"Me gustan mucho los sistemas por otra razón. Y es porque le permiten a tu negocio *trabajar*, en lugar de que tú lo hagas", comentó.

Joe tosió anticipadamente.

"Es correcto. La razón por la cual la mayoría de dueños trabajan tan duro es porque sus negocios no trabajan. No hay sistemas, todo está en su cabeza".

A Joe le gustaba lo que estaba escuchando. Era algo que debía arreglar.

"Ahora, imagínense un gran negocio a nivel mundial, uno en el que el dueño no tuviera que trabajar en él. ¿Funcionaría ese negocio? ¿Funcionaría adecuadamente todos los días? ¿Esperarían que todos los sistemas y la gente se integraran para alcanzar los resultados que buscas y los que los clientes quieren?".

Joe asintió.

"Claro que sí. Lo voy a repetir. Casi todos los dueños que conozco trabajan muy duro por esta única razón: sus negocios no trabajan, ellos sí. Todo el negocio está en sus manos, y son los únicos que pueden hacer algo. Están atrapados".

Joe estaba abatido. Agradecía que la sesión fuera a través del teléfono. De otra forma el *coach* vería el nivel de vergüenza que sentía.

“La mayoría de dueños son así porque no confían en nadie para hacer el trabajo. Por alguna razón creen que nadie lo puede hacer tan bien como ellos y por eso deben tener el control”.

Nellie miró a Joe como diciéndole “Te lo dije”.

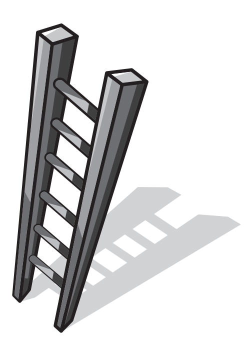
“El problema es que, sin buenos sistemas, es imposible saber si sus empleados harán un buen trabajo o si están haciendo alguno. Todos los buenos líderes saben delegar y se acostumbran a la idea de sistematizar y descargar sus responsabilidades. Y por cierto, cuando deleguen, dejen a los miembros del equipo hacer las cosas. No estén sobre ellos tratando de salvarlos. Así no aprenderán a hacer el trabajo. Sólo sabrán que ustedes son los únicos que pueden arreglar las cosas y lo seguirán haciendo. Recuerden que algunas veces debes dejar que se caigan de la bicicleta para que aprendan a andar en ella. Los sistemas les ayudarán”.

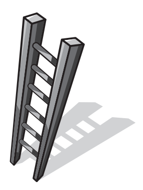
Joe asintió lentamente.

“Ahora les voy a enviar por fax un documento, es sobre el primer escenario de la influencia. Por favor léanlo y digiéranlo”.

Conforme el *coach* terminaba con el resto de los detalles de la semana, el fax cobraba vida.

Estructura de la influencia: Situar a las personas correctas en los lugares adecuados, con el plan correcto, aleja a mi negocio de depender de las personas, de depender de los sistemas.





"De acuerdo, ahora que su negocio es viable y rentable, debemos pensar en algunos puestos para asegurarnos que no tienen una sobrecarga de trabajo y que puedan aprovechar el tiempo al máximo".

Se hizo un silencio al otro lado del teléfono mientras el *coach* los dejaba pensar sobre lo que había dicho.

"Eso es fácil", respondió Joe. "Somos Nellie y yo".

"No, a lo que me refiero es a pensar en los puestos que tendrán cuando terminen de construir su negocio. Cuando esto suceda".

"Pero no lo estamos construyendo. Eso fue hace años".

De nuevo hubo un silencio.

"Miren, si no tienen ambición para segur creciendo, está bien. Pero necesitan contemplar el proceso. Quiero decir, ¿qué pasa si necesitan contratar otro panadero, además del puesto que acaban de cubrir? Ahora sería el momento de diseñar ese puesto aunque no lo abrieran en un futuro previsible. También están a punto de contratar a una segunda persona para que los ayude en la recepción. ¿Y qué hay de un contador que los ayude a llevar los libros? Y como esto, todo".

"El *coach* está en lo correcto, Joe. Debemos planear nuestro crecimiento a futuro, de todas formas, nosotros seguimos trabajando demasiadas horas", agregó Nellie.

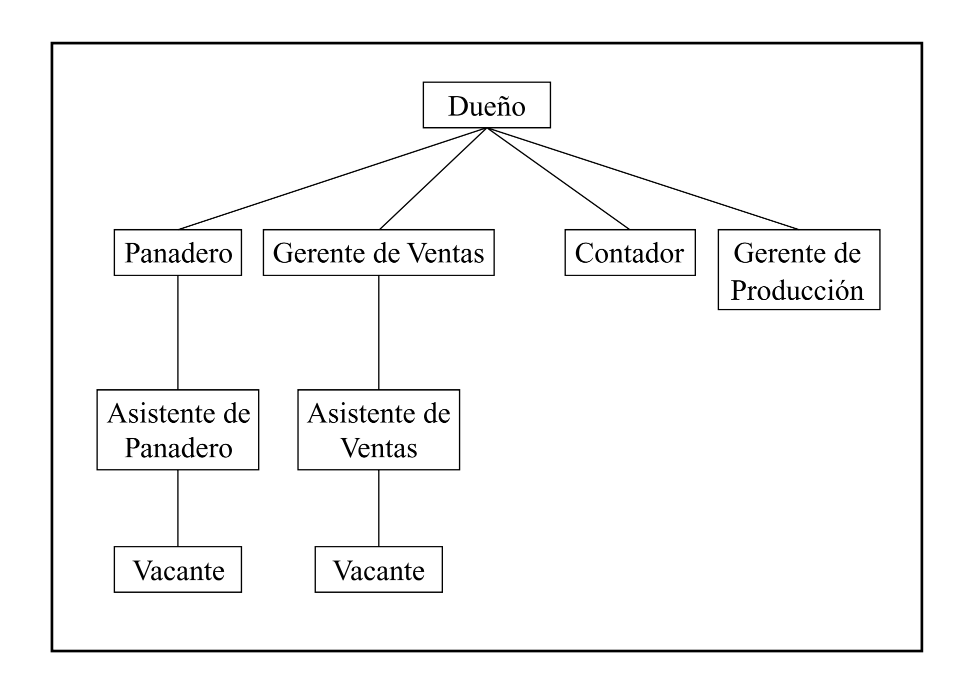
"Entonces, ¿cómo lo hacemos?".

Hubo una pequeña pausa.

"Empiecen por desarrollar una tabla de su negocio, o un organigrama, como se le conoce".

- Comiencen con el jefe del negocio, que en este caso son ustedes como dueños. Pongan el nombre de su puesto arriba y al centro del organigrama. Enciérrenlo en un cuadro. Éste es el primer nivel en la jerarquía.
- Abajo escriban los puestos que les reportan. Acuérdense de que son puestos que algún día existirán. Enciérrenlos en un cuadro y conéctenlos por medio de líneas rectas al suyo. Éste es el segundo nivel.
- Anoten después todas las posiciones que les reporten a ese segundo nivel. Enciérrenlas en un cuadro y dibujen las líneas de reporte.
- Continúen de esta manera hasta que toda la organización quede plasmada.

"Y ahí lo tienen, un mapa detallado de su negocio".

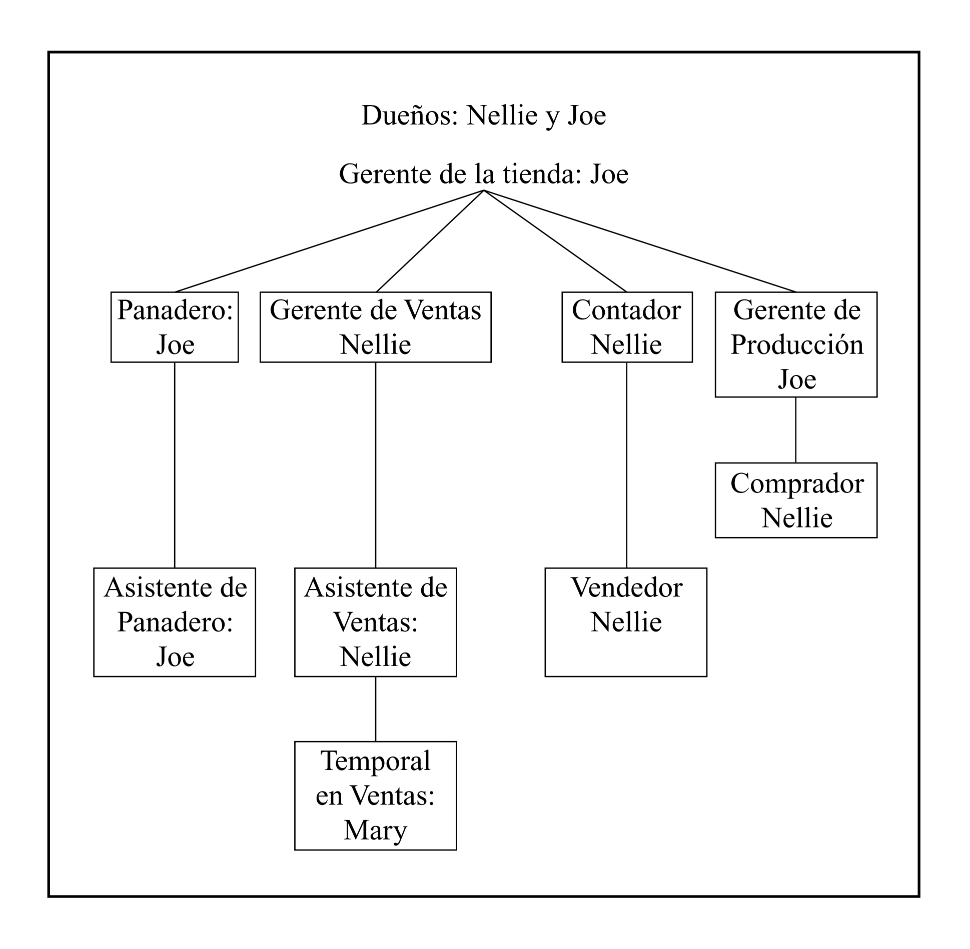


Nellie estaba orgullosa de su diseño. No era una artista, pero su habilidad para dibujar un diagrama claro, la complacía.

"Entendido, ¿quizá lo siguiente que quiere que haga sea llenarlos con los nombres?".

"Me leíste la mente Nellie. Pero, ¿dónde quedó el *marketing*?, ¿vas a tener a alguien ahí, un gerente de la tienda? No tienen estos puestos, pero quizá los necesiten cuando la compañía crezca".

"Tiene razón, debemos agregarlos". Miro a Joe y comenzó a escribir los nombres en el diagrama.



Joe se sorprendió por lo que vio.

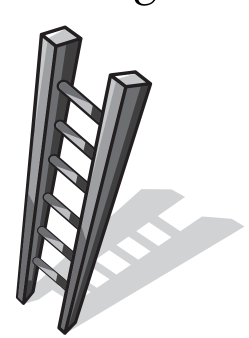
“Oiga, cuando veo el diagrama puedo ver por qué estamos tan cansados. Hago cuatro trabajos y Nellie, seis”.

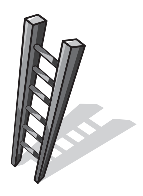
“Y no hemos hablado de otras funciones que necesitamos, pero no las hemos creado”, se metió Nellie. “Si somos serios sobre esto nos daremos cuenta de que lo hacemos frecuentemente, y terminamos haciendo de más. Y eso no está bien”.

“Y corren el riesgo de estar buscando una aguja en un pajar, al forzarse a hacer tareas que no necesariamente están diseñadas para ustedes”, comentó. “Al tener claro los puestos que existen en su compañía, pueden decidir quién está más apto para cubrirlos. Por su puesto, si no hay nadie disponible, pueden comenzar a buscar afuera al candidato adecuado”.

Nellie recogió un nuevo fax que sabía era del *coach*.

La influencia (efecto palanca) del organigrama de la organización: Colocar a la gente adecuada en los lugares correctos, comienza con saber cuáles son los lugares correctos.





Nellie había leído el fax y entendía la necesidad de tener contratos por puesto. Era un área del negocio en la que ya estaban trabajando. Aunque eran sólo ella y Joe, las áreas estaban claramente identificadas.

Pero sabía que aprenderían más durante la llamada del coach que estaba a punto de entrar.

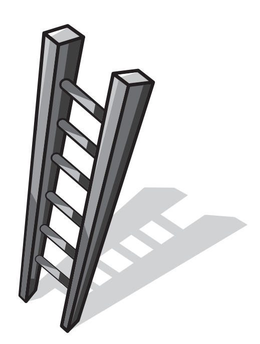
"Si la gente tiene claro lo que debe hacer", empezó, "harán un mejor trabajo". Cada persona es empleada por una razón y cada uno tiene un rol que cumplir. Dejen que conozcan esa razón y la parte que desempeñan en ayudar a que el negocio alcance sus objetivos".

Todo bien.

"El contrato para el puesto de una persona debería incluir claramente los objetivos, las metas y alcances del puesto. Necesita definir cómo las personas sabrán que están realizando un trabajo satisfactorio, cuándo tienen éxito y cuándo necesitan mejorar. Necesita definir las tareas por desempeñar, los estándares por alcanzar y las metas por cumplir".

Nellie tomaba nota mientras escuchaba y le pasó el fax a Joe.

La influencia (efecto palanca) de tener un contrato por puesto: darle a las personas una idea clara de sus roles los ayuda a conseguir más.

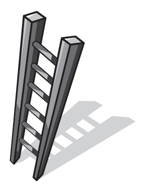


"¿Tenemos que hacerlo para puestos que todavía no existen?", preguntó Joe, y deseó de inmediato que no fuera así. Odiaba preguntar antes de pensar en la respuesta.

"Sí, lo necesitan", replicó una voz al otro lado del teléfono. Joe se relajó al ver que no había señas de sarcasmo o malicia en la contestación.

"Lo que vamos a hacer en el transcurso de las siguientes semanas es desarrollar descripciones de puestos para cada rol en su negocio, así como contratos por puesto para cada empleado. Recuerden que algunas personas hacen actividades para más de un puesto, así que deben elaborar sus contratos de forma diferente. Una vez que terminen, tendrán una idea más clara de sus roles y lo que necesitan hacer para alcanzar sus metas. ¿Preguntas?".

Ahora estaba en manos de Nellie y Joe y cada día, al completar más y más tareas, el *coach* las revisaba y los llevaba por el camino correcto. Era reconfortante saber que tenían a alguien como él en su equipo.



Joe deseaba esta sesión porque siempre había querido saber la conexión entre trabajo y recompensas. El *coach* parecía adivinar sus pensamientos.

"No hay razón por la que no deberían de recompensar sus logros. Pero hay algo más que debes tener en mente. Su sistema de recompensas debe ser justo y consistente, o puede resultar contraproducente. Debe estar relacionado con indicadores clave de desempeño (KPI por sus siglas en inglés) y tomarlos en consideración al momento de pensar en aumentos de sueldo o promociones".

"¿Qué clase de cosas están incluidas en los Indicadores Clave de Desempeño?", preguntó Nellie.

"Las que normalmente utilizas para evaluar si un trabajo en particular está bien hecho, aspectos que son centrales en ese trabajo. Por ejemplo, si el empleado es un vendedor, lo medirás por el número de ventas que haga al día, según el objetivo que le hayas establecido. O si tú eres panadero, podemos medir el material que desperdicias o la calidad de tus panes. Esto se mediría por la retroalimentación del cliente o por las devoluciones".

"¿Qué cosas deberíamos estar midiendo?", preguntó Nellie.

"Los indicadores clave de desempeño en todas las áreas de la compañía. Verás, no puedes administrar lo que no mides. Así que asegúrate de que cada uno los mida".

"Así que de toda la compañía tienen prospectos, promedio de ventas en dólares, todas las áreas de las cinco formas. Tal vez quieren ver otras de su hoja de balance, ganancias o pérdidas, también".

"Con cada persona debería establecer objetivos individuales y relacionarlos con su bono. Eso les da algo positivo por lo que esforzarse, y les da un elemento de

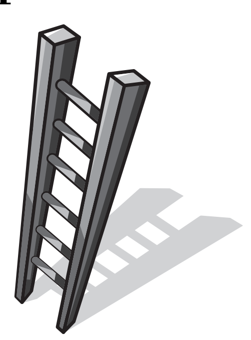
competencia a la rutina diaria. Al hacerlo, aseguras que las personas se enfoquen y busquen cumplir sus objetivos individuales. Esto tendrá efectos positivos en el manejo de su negocio y en sus miembros”.

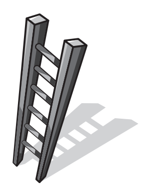
Nellie comenzó a escribir una nota para recordar del punto principal antes de que se le olvidara.

El *coach* finalizó la llamada tocando algunos detalles sobre razones financieras y otros KPI posibles, especialmente para la panadería. Era un salto para Nellie y Joe, pero sabían que si querían operar el negocio adecuadamente, tenían que aprender y entender nuevas cosas.

Nellie y Joe habían progresado mucho desde que lo contrataron.

La influencia (efecto palanca) del indicador clave del desempeño: No puedes administrar lo que no puedes medir.





Ellos sabían que su entendimiento del negocio estaba años luz de donde se encontraba hacía unos meses, y de ninguna manera estaban haciendo lo correcto en ese entonces. De todo el aprendizaje, les intrigaba más la estructura del negocio.

Colocar a la gente adecuada en las posiciones correctas, con los planes adecuados, les parecía tener demasiadas ventajas. Sobre todo estaban convencidos de impulsar su negocio y que dejara de ser tan dependiente de ellos, en el futuro. Los aliviaría de la carga de ser los dueños. Sabían que establecer y medir los indicadores clave de desempeño sería crucial a partir de aquí. Y eso podría significar que estuvieran en el camino correcto de crear una organización a partir de su pequeño negocio. Gracias a Dios, a través de la mitad del entrenamiento, trabajaron en el ingreso y las ganancias para ser capaces de hacer frente a todo esto.

Nellie y Joe estaban acostumbrados a ser entrenados y sabían lo que se esperaba de ellos. Joe le había mencionado a Nellie la otra noche que no sabía cómo habían sobrevivido tanto tiempo en el negocio sin un *coach*.

Cómo influir era otra área que deseaban discutir porque creían no saber nada al respecto, quizá porque no habían tenido mucha gente de tiempo completo en quien preocuparse.

"¿Han escuchado el dicho, `la gente es el principal activo de una empresa'?", preguntó el *coach* como una forma de introducir el nuevo tema.

"Seguro que sí", continuó sin esperar la respuesta.

"Les tienen que dar la oportunidad de hacer sus trabajos bien y por encima de sus expectativas. No los obstaculicen sólo porque no se han molestado en explicarles

cómo hacer su trabajo o lo que comprende su trabajo. Y aquí es donde los sistemas entran en juego".

"La mejor manera de hacerlos es elaborando manuales, videos, cintas o fotos, para explicarles todo a detalle. ¿Han oído hablar de manuales tipo 'cómo hacerlo', verdad?".

"Sí, estamos familiarizados con ellos. No hace mucho compré unos para trabajar con madera", comentó Joe.

"Bien, entonces conocen el nivel de detalle con el que tratan. Ésa es la razón por la que necesitan uno para cada puesto en el negocio. La gente cambiará de puesto y los dejará en un predicamento —especialmente si han estado con ustedes mucho tiempo— y se convierten casi en indispensables".

"¿Y cómo le hacemos para escribir los manuales?", preguntó Nellie. "No somos escritores y no lo hemos hecho antes".

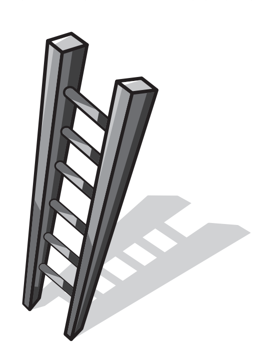
"Escribir un manual es como hacer una auditoria de cada puesto. Sólo escriban lo que el empleado debe hacer desde el momento en que llega en la mañana, hasta que sale por la noche. Y consideren las semanas o meses, ya que hay tareas que no se hacen de manera frecuente".

"Cuando agrupen los manuales, tienen un manual de políticas y procedimientos al instante para su negocio. Ésta es la clave para desarrollar un negocio porque les asegura que las cosas operen de manera tranquila todo el tiempo".

"Tengan en mente que ustedes pueden elegir fotografiar todo en lugar de escribirlo. Un amigo que dirige un restaurante usa fotos para mostrar cómo se debe ver la cocina todo el tiempo. Le funcionó muy bien, a lo mejor a ustedes también. El punto principal es que si es más fácil olvidar el sistema que utilizarlo significa que su sistema es malo".

"Anoten esto por favor", continuó el *coach*. Nellie tomó una pluma y comenzó a escribir.

La influencia de "cómo hacerlo": Ahora que las personas saben *qué* hacer, es vital que aprendan de manera sencilla *cómo* deberían hacerlo.

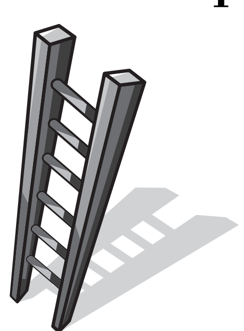


El teléfono volvió a cobrar vida. ”Recuerden que sus contratos por puestos les muestran lo que necesitan hacer, mientras que los manuales de ‘Cómo hacerlo’ les muestran cómo hacerlo”.

“Les voy a mandar un fax de algo que quiero que piensen”, dijo mientras metía la hoja al fax.

Momentos más tarde estaba en la mano de Joe.

Rutina contra la influencia de la excepción: Haz una lista de toda la rutina y sepárala en pequeñas partes. Siempre deja un camino para que alguien maneje las excepciones.



"Así que la primera parte de su tarea esta semana es traer una lista completa de cada rutina o tarea repetitiva que realizan en su negocio cada día, semestre, trimestre o al año. ¿Tiene sentido?", preguntó el *coach*.

Nellie y Joe contestaron con un sí unánime.

Esta discusión generaba preguntas en la mente de Joe. Pensaba cómo funcionaría en la práctica, en una organización mayor que la de él. Y aunque no dudaba nada de lo que decía, era cuestión de que él captara los conceptos porque no tenía experiencia en trabajar en grandes compañías.

"Me parece que se puede poner bastante complicado. Quiero decir, ¿cómo saben los empleados cómo aplica todo esto en ellos? ¿Cómo saben qué les afecta y qué no?".

El coach consideró su respuesta. "Estás en lo correcto, Joe. Puedes hacerlo extremadamente complicado, pero la razón de hacerlo es para simplificar las cosas. Así que vamos a enfocarnos en la manera más simple".

Ambos estuvieron de acuerdo que sería lo más sabio.

El *coach* continuó. "Está unido al organigrama del negocio. Lo siguiente que deben desarrollar es un diagrama de flujo de cada área o departamento. En su caso, la recepción, la oficina administrativa y la panadería. Este diagrama describirá en detalle lo que sucede en cada área. Piénsenlo de esta manera, sigue de cerca el camino que toma el trabajo en cada departamento".

"Todavía suena complicado. ¿Por dónde comenzamos?", preguntó Nellie.

"Esto es lo que harán", comentó el coach. "Toman un área y termínenla para empezar con otra. Pueden empezar con la recepción, luego la panadería y terminar con la oficina administrativa, porque asumo que es el camino en el que fluye la información".

"Probablemente es cierto", agregó Nellie.

"Empiecen en el primer punto de contacto con el cliente. Documenten el flujo de trabajo conforme pasa a cada área. Desde el inicio hasta el final, o hasta que llegue a la última área. Dibujen cuadros para cada función, como una orden

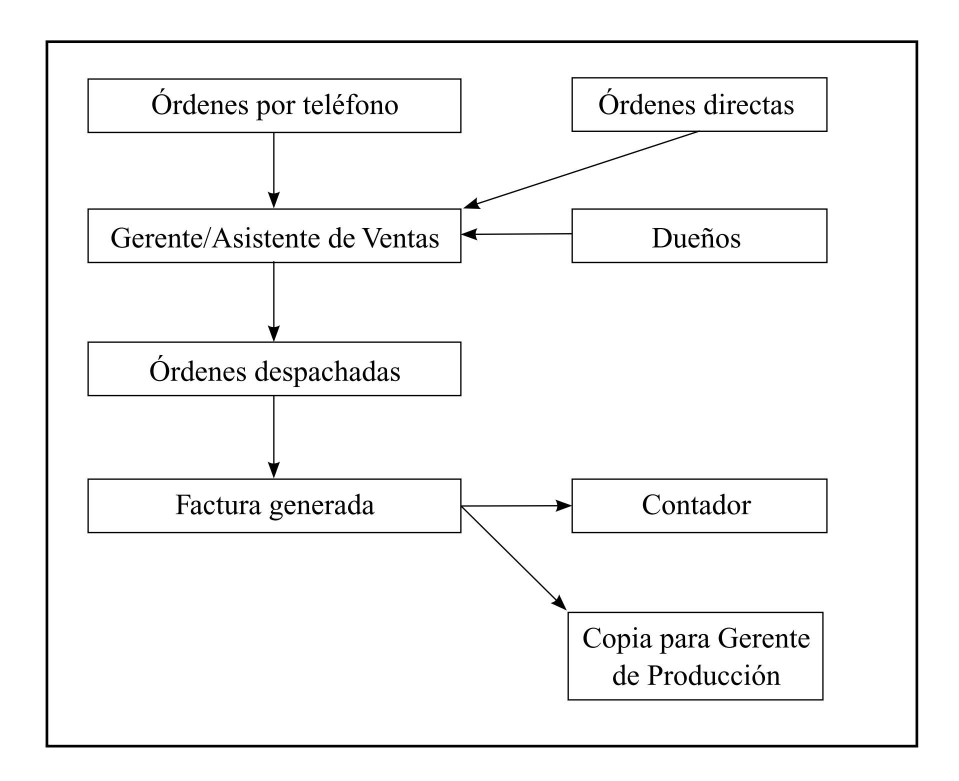
entrante de cada cliente, y únanlas a través de líneas. Tengan en mente que las órdenes pueden ser directamente en la recepción de la tienda o por teléfono, y serán dos funciones distintas. ¿Comprendieron?”.

Nellie pensó antes de responder.

“Creo que sí. Creo que se verá similar al organigrama. ¿Estoy en lo correcto?”.

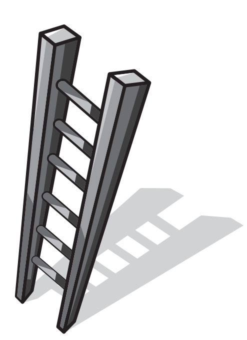
“Es correcto, Nellie. Ve a la recepción a ver qué encuentras. Recuerden que la razón es mostrarle a las personas cómo ellos y su trabajo, encajan en la compañía”.

Nellie sacó punta y empezó a escribir.

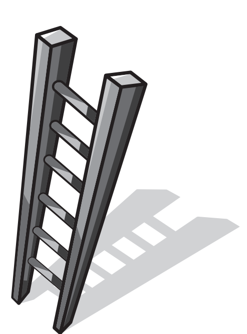


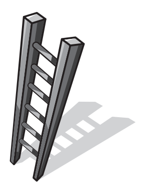
Mientras escribía, Joe tomaba otro fax del *coach*. El mensaje le recordaría la idea principal de la sesión.

La influencia (efecto palanca) del diagrama de flujo: Cada cosa tiene su lugar y, para que los sistemas funcionen, debo enseñarle a las personas cómo encajan.



La influencia (efecto palanca) de fotografías, documentos, registros y listas: Ahora que ya tengo una lista de la rutina que conjunta todo, necesito trabajar y escribir, registrar y supervisar cómo se ha hecho.





Esto era lo que decía el fax. Sabía de quién era y el motivo. Sería el punto central de la discusión en la siguiente sesión.

Joe estaba tomando más que ligeramente el tema de influencia (efecto palanca) porque veía que tarde o temprano tendría que utilizar los manuales en su negocio. Podía ver los beneficios que tendría para el negocio y sus vidas cuando trajeran más empleados.

"Una vez que tengan una rutina completa y detallada de lo que sus miembros del equipo hacen a diario, su siguiente tarea será documentar cómo lo hacen, o cómo deberían hacerlo", explicó.

Joe asintió y se dio cuenta de que su *coach*, del otro lado del teléfono, no lo podía ver.

"Ummm, sí", tosió.

"Y queremos asegurarnos de que siempre buscamos la mejor forma de hacer las cosas. Los japoneses tienen una buena palabra para esto. Lo llaman *Kaizen*. Básicamente significa mejoramiento constante e interminable. Piensen en la tarea de mejoramiento como un círculo. No tiene principio ni fin. Es una labor que no termina. Sigues mejorando todo el todo el tiempo".

"¿Cómo sabemos que estamos mejorando o no?", preguntó Nellie.

"Examina el trabajo, de uno en uno. Empieza comparándolo a lo que se hace actualmente con los KPI. ¿Se están consiguiendo al mismo tiempo o sólo algunos? ¿Se pueden agregar algunos pasos para mejorarlo? Siempre procura que el sistema sea mejor y fácil de usar".

“Una vez que te des cuenta de cómo se produce cada trabajo, necesitas involucrar a los miembros de tu equipo, en su caso serán ustedes dos. Hagan lo siguiente:”

- Enlisten las diez tareas en las que consumen más tiempo.
- Enlisten las diez tareas más estresantes.
- Enlisten las diez tareas más productivas.
- Enlisten las diez tareas que les producen más felicidad.

“Ahora, ¿cómo pueden utilizar la información anterior en sus rutinas diarias, semanales y mensuales? ¿Pueden hacer más eficiente, adaptar, corregir o incluir algo nuevo? Pregunten a los miembros de su negocio sobre algunos cuellos de botella que ellos noten. Que escriban los tres que les causan los mayores problemas a los clientes o a la hoja de balance. Se sorprenderán de lo que los miembros de su equipo conocen sobre su operación. Después de todo, trabajan muy cerca de ella todos los días. Trabajen para eliminar los problemas, uno a la vez. Conseguirán un verdadero sentido del propósito, se sentirán orgullosos y sus clientes lo notarán”.

Joe estaba sorprendido.

“Entonces, así es como se hace. ¿Cómo le hacemos para escribir los manuales?”, preguntó Joe.

“No es tan desalentador como imaginas”, contestó el *coach*.

“Aquí hay algunas consideraciones:”

- Empieza con la descripción del flujo de trabajo.
- Establece los encabezados por capítulo.
- Usa marcas y encabezados concisos.
- Empieza con la primera tarea o la más importante.
- Detalla cada acción que se necesite para manejar completamente cada función y escribe en forma resumida lo que se necesita hacer.
- Menciona cuál es resultado esperado, los KPI y qué pasará después.

- No olvides mencionar lo que pasa si las cosas van mal o si se pide otra acción.
- Si es posible, utiliza videos, cintas o fotografías.

"Lo que quiero que hagan de aquí a nuestra próxima sesión es el sistema para manejar órdenes por teléfono".

"No se preocupe. Lo vemos la próxima semana", respondió Nellie.

Joe ya estaba en acción. Quería hacerlo antes de que se perdiera el momento.

"De acuerdo, Nellie, ¿qué opinas? Vamos a hacerlo ahora, ¿no?".

Ella aceptó. Abrió su cuaderno y en una hoja limpia comenzó a escribir. Joe se movió alrededor para ver lo que hacía. Repetía en voz alta lo que ella escribía.

Cuando terminó, arrancó la hoja y se la mostró a Joe.

"¿Puedes pensar en algo más?".

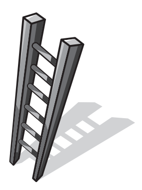
Él movió su cabeza mientras revisaba el documento una vez más. Lo leyó de nuevo en voz alta en un intento por generar algo nuevo.

"Manejo de órdenes por teléfono"

- Cuando suena el teléfono, el Asistente de Ventas, contestará al tercer repique.
- Dirá "buenos días, gracias por llamar a la panadería de Joe, soy Nellie".
- Cuando la persona quiera ordenar, el empleado dirá "Por cierto, ¿le importaría contestar unas preguntas para asegurarme de los detalles de su orden?".
- Leerá el guión que estará en el escritorio de ventas, anotará los detalles de la orden, la dirección de entrega y la forma de pago.
- Confirmará los detalles con el cliente, repitiéndoselos.
- Le agradecerá la orden al cliente y colgará.
- Hará una copia de la nota de la orden.

- Mandará una copia a la panadería y la otra la archiva en la carpeta de notas.
- Elabora una factura con dos copias.
- Le dará una copia al Contador, una al Gerente de Producción y guardará el original en un sobre, listo para enviarlo por correo.

Estaban emocionados por haber empezado. Sabían que faltaba que lo viera el *coach*, pero al menos, las cosas se movían.



Fue hasta después de varias semanas que los manuales de "cómo hacerlo" empezaban a tomar forma. Nellie y Joe ya habían contratado a su primer empleado de tiempo completo y sintieron cómo una enorme carga se les quitaba de encima. Claramente, Tamara era la indicada. Había mostrado verdadera pasión por ser la asistente de ventas, y había superado completamente a los otros siete que se presentaron a la entrevista en grupo.

Nellie remarcó que esa entrevista había sido más tranquila de lo que esperaba y Joe estaba de acuerdo. De hecho, él fue más allá al decir que no sólo fue divertida, sino que le levantó el ánimo.

Joe pensó que era el momento adecuado para contratar a una persona que lo ayudara de tiempo completo con la panadería. Después de todo, razonó, el negocio crecía y se les requería que trabajaran más *para* el negocio, que *en* el negocio. Sabía lo que involucraba una entrevista de grupo y lo exitosa que era. Sería volver a hacer un simple proceso, porque estaba sistematizado.

Joe veía que conforme avanzaban las cosas, su alguna vez simple panadería se convertía en negocio mayor, por lo menos en lo que respecta a estructura y organización. Ellos ya estaban involucrados en áreas muy distanciadas del movimiento y el ajetreo del corazón de cualquier panadería, el lugar donde se elabora el pan. Y no le preocupaba porque entendía claramente las razones del porqué.

Entre más lo hablaban, más se cuestionaban cómo trabajarían estos sistemas en conjunto. Lo que le preocupaba a Joe era si no cambiaría un rol por otro una vez que se comenzara a sistematizar el negocio. Lo último que quería era terminar detrás de un escritorio en lugar de estar frente a un horno.

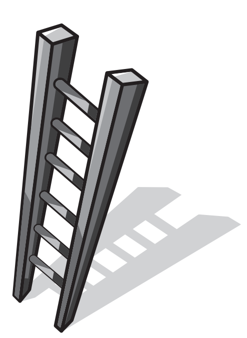
Amaba hornear pan, y si quería un trabajo de escritorio, se habría preparado para uno, recién habría salido de la escuela, en lugar de aprender a ser panadero.

Se encontró resintiendo esta ola de cambio por la que pasaban. De manera extraña, Nellie no se sentía así. Era la positiva con respecto a cómo se veían las cosas. Y eso era bueno, pensó, porque después de todo ella era la que parecía saber más.

Joe llamó al *coach* sólo para quitarse este peso, y después de cinco minutos se hizo una nota.

Esa noche, durante la cena, le pasó su nota a Nellie.

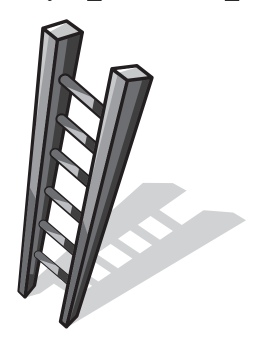
La influencia (efecto palanca) de la administración: No es suficiente tener un sistema para saber cómo se hacen las cosas. Necesito un sistema para administrarlo.

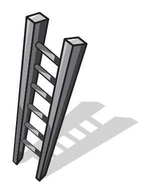


“Esto resume cómo me siento en este momento, Nellie. Y creo que sientes lo mismo”.

Así que con interés esperaban que él respondiera a su siguiente llamada.

La influencia (efecto palanca) de la administración de recursos: Administrar un recurso consiste en planear y presupuestar.





Joe estaba ansioso por saber cómo el área de sistematización podría aplicarse a un negocio pequeño como el suyo, se preguntó tan pronto tomó el fax del *coach*.

“Equipo, dividimos la influencia de la administración en dos áreas principales, recursos materiales y recursos humanos. Los recursos materiales son fáciles de entender, pero cuando nos referimos a las personas, debemos saber la diferencia entre administración y liderazgo. En este escenario sólo trabajamos en la administración, pero para allá iremos en un momento. Primero, veamos la administración de recursos”. Él iba directo al grano el día de hoy.

“Por supuesto que deben saber cuáles son sus recursos. Inténtelo equipo. ¿Cuáles son algunos de sus recursos?”. El *coach* estaba decidido a que pensaran por ellos mismos.

Joe dijo: “La máquina y el horno pueden ser un área, y probablemente nuestras existencias sean otra. ¿Estoy en lo correcto?”.

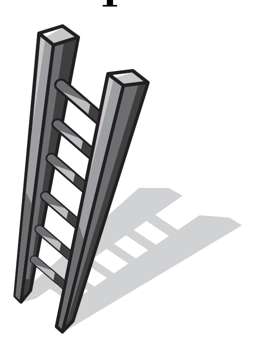
“Es correcto, y conforme el negocio crezca y tenga más movimiento, es vital planearlo todo, desde el mantenimiento básico, reemplazo de materia, y cualquier otra cosa que les asegure que tienen la capacidad de cubrir sus demandas”.

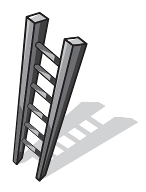
“Y Nellie, ¿qué hay de las existencias?, ¿necesitan mejorar su planeación?”.

“Creo que sí. Especialmente ahora que estamos creciendo. Hemos tenido que hacer órdenes especiales para que no nos quedemos sin nada, y ésos son costos extra en la entrega”.

“Grandioso. Eso les da algo en qué centrarse durante la próxima semana”. Las llamadas del *coach* eran cada vez más rápidas ya que Joe y Nellie eran más autónomos. Sin embargo, él invirtió otros veinticinco minutos resolviendo sus preguntas y asegurándose de que sabían lo que tenían que hacer.

La influencia (efecto palanca) de la administración: Manejar personas consiste en tener habilidades administrativas y tiempo. Y luego, darles capacitación.





La siguiente llamada fue de unos veinticinco minutos, antes de que se centraran en lo que el *coach* les tenía para esta semana, ya que el trabajo previo necesitaba cambios y ediciones.

"¿Cree que necesitamos otra semana para terminar el trabajo de la administración de recursos?", preguntó Joe impaciente.

"Probablemente, Joe, pero por lo menos vamos a conseguir que pienses en la administración de personal. Así que ¿quién me dice la diferencia entre administración de personal y liderazgo del personal?", preguntó sabiendo que todavía le faltaba mucho por cubrir en esta llamada.

Hubo un pequeño silencio y Nellie fue la primera en hablar. "Administración es tener a la mejor gente, y liderazgo es guiarlos, quizás".

"Bien Nellie. Veámoslo a detalle", dijo el *coach*.

"De hecho examinemos algunas cuestiones básicas para que esto se ponga en marcha. El primer ejemplo es que necesitan asegurarse de cubrir sus bases garantizando, en la medida de lo posible, que ustedes y su equipo están entrenados en todas las actividades. Alguien se puede enfermar, tener vacaciones o ausentarse por una emergencia. Esto los incluye a ustedes. ¿Habrá problemas si alguien tiene gripa? ¿Quién atenderá a los clientes si Nellie o Tamara necesitaran salir inesperadamente? ¿O si deciden repentinamente tomar tres semanas de vacaciones juntos? ¿Su nuevo panadero podrá solo con la responsabilidad?".

"Muy buena pregunta, una que nos espanta, déjeme decirle", contestó Joe. "Somos afortunados de no haber confrontado esa pregunta anteriormente".

"¿Tienen suerte?", continuó el *coach*. "Piénsenlo por un instante".

Era evidente que no había respuesta para esa pregunta. Él presionó.

“Tienen que desarrollar planes de contingencia para cada puesto en su negocio. Empiecen con las definiciones del puesto para cada uno. Escríbanlo y aclaren quién hace qué cuando alguien falta. Pueden seguir líneas de delegación o antigüedad en cada área funcional. O líneas de reporte”.

El *coach* abundó en detalles sobre cómo entrenar a los miembros en distintas actividades, y cuando finalizaba, Nellie se acercó al teléfono y preguntó.

“¿Cómo asegurarnos de que todos sabremos manejar mejor nuestro tiempo?”.

“Es una sugerencia excelente. La gente pude duplicar sus resultados con un poco de más información sobre cómo administrar su tiempo. El tiempo es un recurso escaso y no renovable. Un pequeño esfuerzo en el manejo del tiempo puede aumentar la productividad enormemente, lo que tendrá efectos positivos para cada miembro de la organización. Esto significa que conseguirán sus propias metas y los objetivos de la compañía, de manera más fácil. Les ayuda a desempeñarse mejor, cumplir sus indicadores clave de desempeño (ICD) y estar en el camino de una promoción o incremento salarial”.

“Bueno, ¿y qué sugiere que hagamos?”, preguntó ella.

“Consideren asistir a un curso sobre manejo de tiempo. No sólo aumentará sus habilidades, sino su entusiasmo y moral”.

Nellie y Joe ya estaban acostumbrados a ser entrenados y sabían lo que se esperaba de ellos. Joe le había mencionado a Nellie la otra noche que no sabía cómo habían sobrevivido en el negocio sin tener un *coach*.

La influencia de la administración de personal comenzaba a interesarles, quizás porque ahora tenían otras personas por las que preocuparse.

“Ya me escucharon decir que las personas son el activo principal”, comentó como una forma de seguir con el tema.

“Es cierto, las personas necesitan mantenerse actualizadas de vez en cuando para que sigan siendo relevantes en el negocio. Sé que suena un tanto frío e impersonal y no trato de que sea así, pero el hecho es que la gente, como cualquier otra herramienta

del negocio, sistema o recurso, necesita actualizarse o se va a 'depreciar', y esto es algo que no queremos que pase".

"Buscar el bienestar de los miembros de su equipo, no sólo los hará sentir importantes, queridos y valorados, sino que los hará sentir competentes y a gusto con su trabajo. Los miembros del equipo que están contentos son miembros productivos, y esto se traduce en un negocio que funciona productiva y tranquilamente".

Joe estuvo de acuerdo.

"¿Qué sistemas implementarán para lograr lo anterior?", preguntó el *coach*.

"Podíamos operar un programa de entrenamiento interno", respondió Nellie.

"Exactamente, Nellie. Verás, necesitan poner las cosas en su lugar para asegurarse de que mantienen el crecimiento de su gente, porque es una de las mejores formas de hacer que la compañía siga creciendo. Y cuando digo ellos, me refiero a ustedes también".

"¿Qué sucede si el negocio no está creciendo?", preguntó Joe.

"Me alegra que lo preguntes, porque es una obviedad en los negocios que si no estás creciendo, estás muriendo, igual que la naturaleza. Un árbol crece o muere. No permanece igual. No hay punto medio. Lo mismo es para la gente en esta era de la información. Todo es conocimiento. Les dará ricos dividendos".

"¿No los haremos más atractivos para las panaderías más grandes de la ciudad?", preguntó Nellie.

"No te preocupes por eso. De seguro perderás uno o dos, pero piensa en las consecuencias de no entrenarlos, ¿se quedarán?".

Les tomó un segundo entender que quedarse con una persona no capacitada les costaría aún más. Joe vio a Nellie y ambos estuvieron de acuerdo.

"¿Así que, cómo los entrenamos y a nosotros mismos? ¿Qué tipo de entrenamiento debemos recibir?".

"Empecemos con la primera. Hay varios tipos de entrenamiento que pueden considerar. Estos incluyen:

- Inducción para los nuevos empleados.
- Entrenamiento sobre el trabajo, cuando un empleado con experiencia entrena a uno nuevo.
- Sesiones de entrenamiento departamental, donde los grupos reciben juntos entrenamiento formal.
- Entrenamiento interno, donde el capacitador es un miembro del equipo.
- Sesiones de entrenamiento externas, donde los empleados se capacitan con *coaches* externos, en lugares externos.
- Entrenamiento especializado, donde se contratan *coaches* especializados para dar cursos dentro de la compañía.
- Entrenamiento privado, donde los miembros del equipo son motivados a asistir a cursos privados y luego se lo reembolsa la compañía al momento de completarlo.
- Entrenamiento prejubilación, donde asisten los empleados que están por retirarse.

"El tipo de entrenamiento que ofrezcan depende de su giro como negocio. Déjenme leerles mi lista para que les sirva de guía".

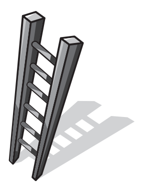
- Entrenamiento técnico como horneado o pastelería.
- Entrenamiento en habilidades de comunicación.
- Entrenamiento en habilidades de supervisión.
- Entrenamiento en resolución de conflictos.
- Entrenamiento en habilidades de computación.
- Entrenamiento en habilidades financieras.
- Entrenamiento en habilidades administrativas.
- Entrenamiento en habilidades telefónicas.

- Entrenamiento en habilidades para ventas.
- Primeros auxilios.
- Entrenamiento para emergencias.

El *coach* continuó hasta que estaba listo para detener su lectura.

“La lista es interminable. Deben saber sus opciones para que las incluyan en su sistema de ‘Cómo hacerlo’. Invirtamos las próximas semanas en diseñar su Sistema de administración de personal y de recursos”.

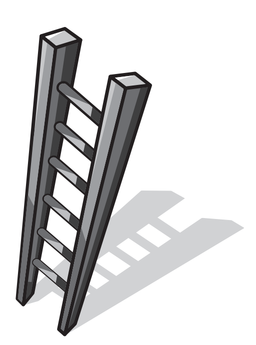
Cuando terminó la llamada, Nellie y Joe estaban listos para un par de semanas de trabajo, pero se dirigían a un escenario que se estaba convirtiendo en un negocio y no sólo en un trabajo para ellos.



"Así que, ¿por dónde comenzamos?", le preguntó Joe al *coach*. Habían pasado varias semanas desde que iniciaron un nuevo tema y estaba preocupado porque la tecnología definitivamente no era para él.

"Con cosas simples como programar y completar un mantenimiento del equipo de forma regular", contestó él.

La influencia (efecto palanca) de la tecnología: La Tecnología en sí misma no es la solución. Pero usar la tecnología para acelerar tus sistemas es una necesidad.



"Vean detenidamente los sistemas que han creado y que la tecnología pueda mejorarlo, de manera más rápida con un costo más efectivo. De hecho, piensen en las áreas que ya utilizan y piensen en cómo es más fácil".

La llamada fue relativamente rápida y Nellie realmente captó el tema.

"Otra gran pregunta. ¿Cómo sabemos que podemos afrontar la nueva tecnología y que no sea obsoleta cuando la compremos?", preguntó Nellie.

"Tengo una regla simple para invertir en tecnología, y la divido en dos".

"Verás, una está al frente de tu negocio, como ser el primero en utilizar una tecnología que le dé al cliente un producto o una experiencia mejor, más barata o efectiva. Aquí prefiero estar a la vanguardia. Sin embargo, tengan la certeza de que el mercado cambia. Cunado se trata de tecnología de respaldo, como un nuevo software de contabilidad, no me apresuro tanto. Como sea, deben ser capaces de hacerle frente o encontrar una forma de hacerlo, antes de comprarlo".

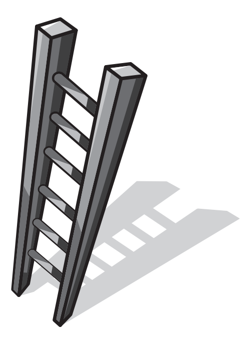
"¿Quiere decir que debe salir de nuestro flujo de efectivo?", finalmente Joe era capaz de agregar algo de valor, pensó.

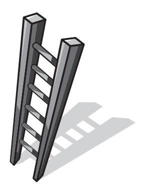
"Exacto, especialmente para las grandes compras. Recuerda que son los pagos de rentas y contratos de largo plazo lo que lastiman a las compañías cuando tienen un ingreso mensual malo". El *coach* iba a concluir la llamada cuando Joe lo agarró por sorpresa.

"Lo queremos invitar a cenar uno de estos días, pronto, como una forma de agradecerle".

Él sonrió y contestó. "Sería fantástico. Me agrada ver que su gratitud es tan fuerte como siempre".

La influencia es la tercera parte de la definición de un negocio: Una empresa comercial y rentable *que trabaja* sin mí.





Durante la cena el *coach* les recordó lo lejos que habían llegado.

En la maestría habían construido una base de una empresa comercial. En el nicho, agregaron la rentabilidad a su negocio. Ahora completaban la influencia y le agregaban el hecho de que su negocio funcionaba.

Joe vio todo lo que les faltaba por recorrer, y se sorprendió cuando el *coach* le preguntó a dónde se irían de vacaciones en aproximadamente tres meses.

“No podemos. Tenemos tanto trabajo y todo empieza a tomar forma”, dijo Joe y trato de tomar otro bocado.

“Joe, Nellie, están en el camino correcto. Todo indica que el negocio se mueve sin ustedes. Es tiempo de planear más descanso y sólo trabajar las veinte horas que establecieron en sus metas”. El *coach* era firme en sus palabras.

Después de unas cuantas miradas de preocupación y un poco más de palabras de aliento por parte del *coach*, Nellie y Joe asintieron.

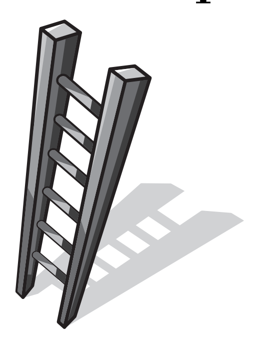
Estaba acordado. Se iban de vacaciones a la playa. Ya sería el verano para entonces.

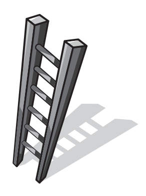
Parte 4

Equipo

Para preparar la siguiente llamada, el *coach* les envió varias páginas con notas para que leyeran. Esto les dio una nueva perspectiva sobre la formación de equipos y la confianza para tener una asistente adicional en la panadería. También les dio una gran nota para pegar en la pared de la oficina.

Equipo: Ahora que somos rentables, tenemos una gran maquinaria de *marketing* y podemos operar de manera sistemática, es el momento de construir un equipo sólido.





Joe siempre pensó que era dueño de un pequeño negocio. Realmente nunca pensó que pudiera aspirar a otra cosa.

Le sorprendió cuando escuchó al *coach* decir que lo que tenía era sólo un empleo, y malo en ese entonces. Su jefe era difícil y no le pagaba tiempo extra. Él comentó lo anterior porque Joe hacía todo el trabajo, corría todo el riesgo y no ganaba lo que podía como dueño del negocio, tanto en dinero como en estilo de vida. Seguramente, en el pasado, él hubiera estado mejor trabajando para un dueño. Muy dentro lo había sospechado, e incluso antes de que trabajara con el *coach*, sentía que no tenía otra opción más que continuar haciendo las cosas como siempre porque ya estaba demasiado inmerso en el negocio como para cambiarlo.

Y entonces contrató a un *coach* de negocios.

Nunca había considerado seriamente la posibilidad de que la panadería pudiera trabajar sin él. Marcó el número telefónico a tiempo y la llamada de entrenamiento comenzó con más anticipación que lo usual.

“Antes de considerar las maneras de armar un ‘equipo de ensueño’ en su negocio, es importante considerar primero lo que es un equipo”, comenzó el *coach*.

“De acuerdo con el diccionario, equipo es un grupo de personas que están del mismo lado. También es un grupo organizado que trabaja junto”.

“Como los jugadores de un equipo de fútbol”, agregó Joe.

“El sentimiento general debe ser de unidad”, comentó él. “Cada uno en tu compañía tiene un rol único que jugar, y todos son importantes. Ninguno es más que otro. Todos tienen un propósito distinto en el bienestar del negocio”.

Nellie lo pensó por un momento y agregó. “Así que es importante construirlo en la estructura del negocio al principio, cuando se está formando”.

“Muy perceptiva. Y es la razón por la que deben considerarlo ahora, antes de contratar a más personas. Pero hay otra dimensión que debemos resaltar. Cada miembro debe cumplir cabalmente con su rol dentro de la organización y encajar con el resto del grupo. Ya conocen el viejo dicho de que una manzana podrida echa a perder a las demás. También es cierto en los negocios. Todo se resume a la cultura de su compañía. Encontrar a una persona que encaje con la cultura es de vital importancia en la selección de personal. Por esa razón involucro a todo mi equipo cuando busco a un nuevo miembro. Verán, son los que vivirán y trabajarán con él, no sólo yo”.

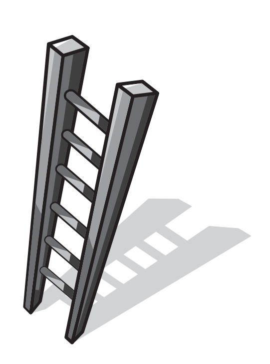
“Aquí hay otro significado de la palabra equipo: ‘juntos, cada uno logra más’”, comentó el *coach*. Hubo silencio. Joe agregó: “Es muy ingenioso. Puedo ver la sabiduría que hay en ello”.

“¿Y saben qué?”, preguntó la voz del otro lado del teléfono, “comienza con el dueño. Mi padre me dijo que uno tiene la gente que se merece. En realidad no lo aprecié en un principio, pero ahora entiendo lo que significa. Ahora lo pongo de esta forma: la vida y los negocios son como un espejo, son un reflejo de ti y atraen lo que muestras”.

Mientras hablaba, entró un fax.

“Miren lo que les acabo de mandar. Pondrá es perspectiva lo que estamos hablando”.

Juntos, cada uno logra más: No se trata sólo de sentirse mejor, sino de alcanzar más cosas.

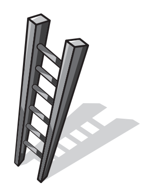


"Verán, si quieren un gran equipo, primero deberán ser grandes líderes y dirigir una gran compañía. Una compañía promedio, tendrá empleados promedio, y así sucesivamente". Él había tocado el punto con éxito.

Joe se metió. "¿Cómo sabremos cómo tiene que ser una gran compañía y cómo podemos ser grandes líderes?".

Él explicó. "Equipo, ésa es su tarea esta semana. Examinen su negocio y a ustedes mismos. ¿Los mejores panaderos de la ciudad quisieran trabajar para ustedes? Si no, ¿qué podrían cambiar para que realmente quisieran entrar en su equipo?".

Después de un poco más de explicación, Nellie y Joe sabían que finalizaba su tiempo por hoy. Era momento de iniciar el trabajo.



Joe era totalmente consciente de que todo gira en círculos. Desde luego entendía que los negocios tenían una naturaleza cíclica, y ya había experimentado sus altas y bajas de forma regular. Más de lo que hubiera deseado.

Uno de sus objetivos a largo plazo había sido encontrar una manera de calmar los estragos que tenía en su flujo de efectivo y en la vida de su familia.

Habían sido semanas de evaluación, cambio y de conseguir que la compañía fuera mejor para los empleados actuales y futuros, cuando de repente recibieron la llamada del *coach*.

Comenzó explicando que el ciclo del negocio es un proceso claramente definido que involucra cuatro jugadores principales: el dueño, los que trabajan en el negocio, otros negocios que lo surten con productos y servicios, y los clientes.

"¿Hay alguno de estos socios que sea más importante que el otro?", preguntó.

"¿Qué hay del dicho: el cliente siempre tiene la razón?", Nellie respondió. "Seguramente se refiere a que el cliente es el más importante de los cuatro. Es decir, sin clientes no hay negocio".

"Mi perspectiva es que los cuatro son igualmente importantes", contestó el *coach*. "Sin alguno de ellos no habría negocios".

"Buen punto" dijo Joe. "Siempre he tenido la sospecha de que se le da mucho énfasis al cliente. Es decir, hay algunos que preferiría no tener".

"Es exactamente mi perspectiva. Ahora veamos rápidamente cómo el negocio debe servir a cada uno de los jugadores, ¿de acuerdo?".

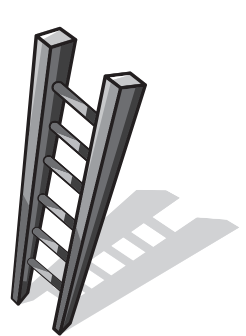
"Vaya por ella", contestó Joe.

El negocio debe servir a los dueños al proveerlos de ganancias. Al equipo, al proveerlo de reconocimientos, premios y un pago. A los proveedores, pagándoles sus cuentas. Y a los clientes, cubriendo sus necesidades".

Nellie tomaba nota.

"Esperen otro fax".

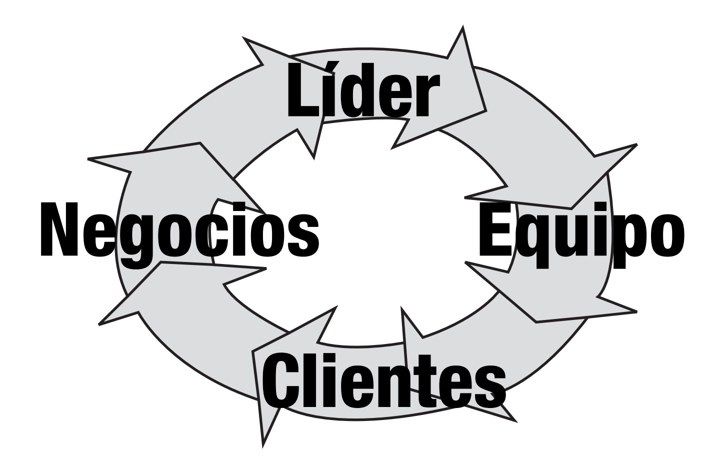
El ciclo del negocio: El dueño apoya al equipo, el equipo apoya al cliente, el cliente apoya al negocio y el negocio apoya al dueño, y así el círculo se repite.



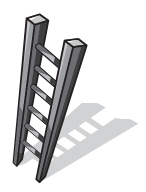
"Eso es muy simple y directo".

"La mayoría de los conceptos de negocios lo son, Nellie. Lo que quiero que hagan ahora es que dibujen un diagrama con el círculo del negocio y vean cómo aplicaría a su panadería. ¿Lo pueden hacer?".

Ella dijo que sí y esto llevó a la sesión de entrenamiento a su fin. Nellie entonces empezó a trazar. Cuando terminó, le pasó la hoja a Joe.



Él lo miró un poco y, cuando estuvo de acuerdo, comenzaron una dilatada discusión sobre cómo aplicaba a su negocio.



Joe y Nellie tenían que llamar al *coach*, creían que era una emergencia.

"Qué podemos hacer? El nuevo panadero acaba de renunciar esta mañana y no sabemos qué hacer", se apresuró Nellie antes de que él saludara.

"Cálmense, equipo. Esto sucede todo el tiempo. Respiren profundamente y déjenme les explico".

"Cuando contratan tienen la ventaja de impresionar a los nuevos miembros del equipo, ahí en el momento, con lo que esperan de ellos, las reglas del juego y cómo deben desempeñar su función", explicó.

"Verán, entran a su organización frescos. Están completamente desentendidos de cualquier situación que haya existido previamente, antes de que decidieran cambiar la compañía para alcanzar sus nuevos objetivos o metas".

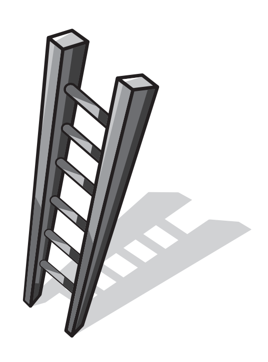
"La experiencia de muchos negocios muestra que cuando nuevos sistemas o formas inteligentes de hacer las cosas se disponen, muchos miembros salen de la organización. Se muestran inconformes y no les gusta la idea de aprender nuevas cosas o salirse de su zona de *confort*. Así que reclutar se convierte en algo necesario. Y no es siempre algo malo porque estos nuevos miembros del equipo aceptarán la situación porque la verán normal. Será mucho más fácil trabajar con ellos".

Joe tuvo que preguntar. "Entonces, ¿es normal?".

"Sí Joe, no sólo normal, sino saludable y probablemente sea un buen momento para entrar en detalles sobre cómo reclutar a la mejor gente". El sintió que era necesario darles algo que hacer para que fueran capaces de calmarse.

Nellie escribía con furia mientras el *coach* hablaba. Entonces, se dio cuenta de que él había mandado otro fax.

Reclutamiento del equipo e inducción: El reclutamiento en grandes compañías se trata de eliminar, en lugar de sólo seleccionar.



"Un gran equipo es uno de los mejores activos en los que un dueño u operador puede invertir. La forma en que reclutan las organizaciones es importante, ya que sólo las personas excelentes pueden mejorar tu negocio. ¿Recuerdan el proceso de entrevista en grupo? Ahora entenderán por qué funciona tan bien. Pero hablemos ahora un poco de cómo escribir un anuncio para atraer nuevos candidatos".

"Una vez que deciden qué tipo de persona quieren, ¿cómo le hacen para escribir un anuncio que hará que esa persona no sólo se entere sino que quiera llamarlos?".

"Haces un anuncio grande con un encabezado atractivo", respondió Nellie. Se hizo un pequeño silencio y el *coach* continuó.

"Muchas personas piensan incorrectamente que un buen anuncio tiene que ser divertido, bien escrito o visualmente espectacular. La verdad es que los mejores anuncios funcionan por la estrategia que está detrás. Aquí hay una buena analogía. Si preparas una comida deliciosa y tus invitados están hambrientos, no importará qué clase de platos les des. Pónganlo de otra forma. Si su mensaje se dirige a la gente a la que le están escribiendo, realmente no importará cómo lo presenten".

Nellie veía la luz y sonrió ampliamente para sí misma.

"Claro que hay cosas que pueden hacer para que su anuncio sea más claro, directo y más interesante, pero definitivamente son cuestiones secundarias", continuó.

"Si su estrategia es equivocada, el mejor creativo combinado con el mejor diseñador gráfico del mundo no los podrán salvar. Lo único que realmente necesitan considerar al escribir un anuncio es cómo enfocarlo a las personas que quieren localizar. ¿Qué hará que respondan y cuál es la mejor forma de comunicárselo a través de su anuncio?".

De repente se le ocurrió a Nellie que a menudo sospechaba que la mayoría de personas se equivocaba al escribir un anuncio. También pensaba que los profesionales lo hacían ver más difícil de lo que en realidad era.

"En la actualidad algunos anuncios de vacantes resultan en una avalancha de respuestas; otros, sólo una o dos. De cualquier manera necesitan un sistema para poder sobrellevar el trabajo cuando el teléfono comience a sonar".

“Esto es porque manejar un proceso de eliminación, como lo hablamos anteriormente, es benéfico porque en realidad no quieres desperdiciar tu tiempo revisando todas las aplicaciones. ¿O sí?”.

“Por cierto, prefiero que los interesados llamen a que escriban, como algunas compañías lo hacen. Cualquiera puede pagar para que le hagan un vistoso currículo, y no les dirá nada sobre la personalidad real detrás de la solicitud. Verán, en lo que se necesitan concentrar es en el alma y corazón de los candidatos, no sólo en sus habilidades y experiencias anteriores. Esto no es relevante ya que están compitiendo por trabajar en una compañía diferente, con una cultura distinta, expectativas diferentes y una nueva forma de hacer las cosas. Quieren encontrar la mejor persona para el puesto, no sólo una que pueda hacer el trabajo. Principalmente buscan a la persona que desea ese trabajo, más que cualquier cosa en el mundo. Busquen a alguien con mucha pasión por el puesto”.

Joe lo estaba aceptando, pero pensaba que lo que decía el *coach* era obvio; tan obvio que era sabiduría convencional.

“Cuando han hecho su entrevista grupal, acortado la lista de candidatos, han aplicado sus entrevistas individuales e hicieron su elección, notifiquen rápidamente su decisión para asegurarse de que todavía está disponible. Programen una junta, antes de que se una al equipo, para discutir los detalles del salario, así como las tareas básicas como horario, ropa de trabajo y protocolo”.

Nellie tenía una pregunta que la carcomía.

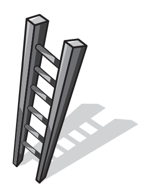
“¿Qué debemos hacer con los demás candidatos?”.

“Buena pregunta. Es igualmente importante notificarles ya que querrán saber su estatus para poder continuar en la búsqueda de un trabajo. Quizá tengan otra oferta y quisieran actuar rápidamente para no perderla mientras están esperando su respuesta primero”.

“¿Cómo recomienda que les notifiquemos?”.

“Por carta o por teléfono”.

Nellie y Joe estaban emocionados. Habían olvidado los problemas de días y comenzaron a ver el potencial que recaía en su negocio y lo que se necesitaba para abrirlo.



Joe comenzó a pensar cada vez más en lo que tenía que hacer para dedicar más tiempo a trabajar *para* el negocio, en lugar de trabajar *en* el negocio. Nellie pensaba en lo que haría con todo el tiempo libre que tendrían una vez que pudieran delegar en los miembros de su equipo. Ambos sabían que con su nuevo *marketing* y todo lo demás, el negocio podía proporcionarlo.

Joe entendía perfectamente que la clave para conseguir esta meta se basaba en la calidad de su equipo. Simplemente tendrían que contratar personas en las que confiaran para operar la panadería tan bien, sino es que mejor, de lo que lo habían hecho ellos por años.

También sabía que el *coach* los iluminaría con este tema en su próxima llamada.

Estaban en lo correcto.

"Seleccionar a las personas correctas tan sólo es el inicio para construir un equipo exitoso en su negocio", comentó al iniciar la sesión semanal.

"Es sólo uno de los muchos ingredientes que contribuyen a formar un equipo de ensueño. Miren, una cosa es tener a buenas personas trabajando para ustedes y otra tener todos los elementos importantes en su lugar para que el equipo pueda convertirse en ganador".

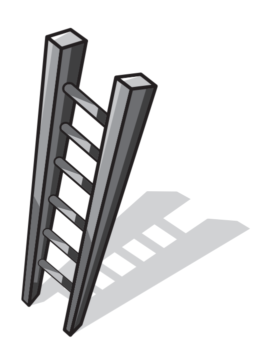
La mente de Joe se aceleraba para ir adelante del *coach*.

"No pueden esperar simplemente a que su equipo, por sí solo, transforme su negocio. Hay otros factores que se involucran en el juego. Afortunadamente son controlables. Depende de ustedes asegurarse de que sean parte de su equipo".

Joe no se pudo contener. "¿Cuáles son esos factores?", preguntó.

"Los veremos uno a uno. Escriban esto primero".

Las claves de un equipo ganador: Construir un equipo que consiga más se basa en seis claves fundamentales:



1. **Fuerte liderazgo**
2. **Metas comunes**
3. **Reglas del juego**
4. **Plan de acción**
5. **Apoyar la toma de riesgos**
6. **100% incluidos e involucrados**

"Lo primero que quiero que tengan en mente es que cuando construyen un equipo ganador, todo lo que harán será hecho en contra del telón de fondo de su cultura, visión y misión. Estos tres elementos establecerán la pauta del equipo. Les darán el entusiasmo y la energía y ellos juzgarán todos sus esfuerzos, logros y expectativas".

El *coach* hizo una pausa y dijo: "¿Pueden ver por qué es tan importante que tengamos a los mejores?".

Interpretó el silencio como una aceptación.

"Bien aquí están las seis claves fundamentales".

1. Un fuerte liderazgo. Necesito ser un líder decisivo y asertivo para que mi equipo pueda tener confianza en mi dirección.

"Si su equipo de ensueño no está respaldado y guiado por un sólido liderazgo, el resultado será como tener un superbarco navegando en el océano sin un timón", explicó.

"Un liderazgo fuerte es crucial. Por supuesto que por un líder fuerte no quiero decir un dictador. Habrá ocasiones en que un estilo de liderazgo como éste sea apropiado, como cuando alguien llega hacerse cargo o en una fusión entre dos compañías. Pero hablando en términos generales, un fuerte liderazgo es algo diferente. Entiendan que no sólo me refiero aquí al estilo de liderazgo. Hablo de la calidad del liderazgo".

"La marca de un líder fuerte es la pasión y la responsabilidad. Estas cualidades lo separan de lo ordinario o de líderes situacionales. La gente siempre responde bien a líderes que tienen pasión por su trabajo, su negocio o sus vidas. Se contagia. Todo el equipo se encontrará motivado para desempeñarse con todo lo mejor cuando lo dirige un líder apasionado".

"Por supuesto, una cosa es estar apasionado por lo que haces, pero la pasión por sí sola no convierte a un líder en fuerte. Hay otra cualidad que debe acompañarlo y es la responsabilidad. Verán, un líder fuerte es aquel que siempre aceptará la responsabilidad por las acciones de todo el equipo. Es absolutamente esencial que un líder sea capaz de tomar decisiones de manera firme. Es la habilidad de llevar a cabo lo que cuenta, ser capaz de ver las consecuencias de sus decisiones de manejo hasta el final y asumir total responsabilidad por ellas".

Esto hizo pensar a Joe.

"¿Cuál es la diferencia entre un administrador y un líder?".

"Los administradores tienden a concentrarse más en el lado técnico del negocio, dirigiendo gente en el trabajo, asegurándose de que se realicen las tareas. Por eso los llamo técnicos. Están más preocupados por esos aspectos que yo clasifico como cuerpo y mente. Se concentran demasiado en las habilidades técnicas del equipo. Sin embargo, conforme crecen y se desarrollan —y se convierten en líderes— encontrarán que su rol ha cambiado significativamente. No van a operar más como técnicos, le estarán delegando esa responsabilidad a alguien más. Y no será fácil. Primero debes aprender a dejarlo ir, para confiar en alguien más. Esta 'área gris' o territorio incierto estará fuera de su zona de *confort*. Se encontrarán en un estado mental infeliz y preocupado. Esto se le conoce como perturbado. Piénsenlo como una actividad que ven, inicialmente, como una intrusión".

El *coach* hizo una pausa para que Nellie completara sus notas.

"El síntoma de cambio de administrador a líder es la perturbación. La diferencia entre ambos radica en que el líder toma mayor interés en las áreas que yo denomino corazón y espíritu".

Tomó agua y prosiguió.

"Un líder fuerte es el que enciende los dieciséis cilindros".

"¿Perdón?", interrumpió Nellie.

"El líder es mucho más que uno de esos grandes motores que se construyen, más que una poderosa máquina de dieciséis cilindros: debe encender los dieciséis al mismo tiempo".

"¿Por qué dieciséis?", preguntó Joe.

"Me alegra que preguntes. Tienen tres por el conocimiento, tres por el bienestar físico. Ahora, la mayoría de negocios sólo se concentra en estas dos áreas. Pero hay otras que son más importantes. Los líderes fuertes deben tener sus cinco cilindros de 'corazón' o su lado humano encendido, así como los cinco cilindros

que representan su ‘alma’ encendida. Estos factores de alma y corazón son más importantes que los de la mente y el cuerpo. Y por eso digo que valen cinco cilindros y no tres”.

Joe estaba impresionado.

“¿Sabe?, ésa es la forma en la que lo hemos visto, pero pensamos que en realidad no sabíamos mucho acerca de esto”.

“¿No es interesante? Siempre me he encontrado con que la mayoría de dueños saben más de lo que ellos mismos dan crédito. Muchos deberían seguir sus instintos, más de lo que se permiten. Pero hay otras cosas que los líderes fuertes deberían ser: decididos, visionarios y poder inspirar”.

“¿No es ya una tarea bastante grande?”, Joe interrumpió.

“Piénsalo. Tómate como ejemplo. Piensa en los pasados doce meses. Piensa en tu crecimiento como líder del negocio. Cuando comenzaste el programa de entrenamiento no eras más que un trabajador glorificado y sobreexplotado”.

“Uy, gracias. Sabe cómo hacer que uno se sienta bien”, contestó Joe.

Él prosiguió. “Bien, eso es un signo de lo lejos que has llegado. Actualmente trabajas más para el negocio, que lo que hacías antes. Y estás en el proceso de contratar a tu nuevo equipo. Tu negocio ha crecido, igual que tu resultado final. No olvidemos que has crecido enormemente como líder. Estás tomando grandes decisiones sobre tu negocio y no has tenido mayores problemas al hacerlo”.

“Gracias, tiene razón. Hemos caminado un largo trecho y a veces se nos olvida”, agregó Nellie.

2. Metas Comunes. Debo tener una meta que no sólo conozcan y crean en ella, sino una donde todo el mundo gane.

“Lo siguiente que deben hacer es establecer metas comunes”, explicó.

“Necesitan enseñarle a cada miembro del equipo cuál es el objetivo de la organización. No pueden esperar que logren resultados si no conocen en palabras simples cuál es el objetivo general al que deben enfocarse”.

Era el turno de Nellie para preguntar.

“¿Por dónde deberíamos empezar?”.

“Comiencen por su visión. Recuerden que se debe referir al objetivo central que comprometa e inspire el respaldo de todos los miembros del equipo. Los inspira a hacer lo que deben para conseguir sus propios objetivos individuales”.

“A partir de su visión, recuerden, desarrollen su definición de misión. Sus metas son actividades más específicas que, cuando las alcanzan, ayudan en sentido de la visión y la misión”.

Nellie estaba confundida.

“Es un poco confuso. ¿Podría explicar entonces el propósito de las metas?”.

“Claro. Al establecer metas le das a tu negocio enfoque y dirección, así como movimiento y velocidad. Son las cosas a corto plazo que mantienen el negocio en movimiento. Todos necesitan metas que ayuden colectivamente al progreso del negocio en la dirección de la misión. No sirve establecer metas individuales para los miembros del equipo que vayan en sentido opuesto. Se sorprenderán de lo fácil que es esto. Por ejemplo, Joe establece para su panadería la meta de no operar en tiempo extra, pero a su gente de ventas le pide duplicar las ventas de pan, aunque sabe que sólo es posible producir más barras de pan si se trabaja tiempo extra”.

“Así que asegúrense de establecer *metas inteligentes*. ¿Cuáles son? Son específicas, medibles, alcanzables, orientadas a resultados que tienen un marco de tiempo. Si sus metas no cumplen este criterio básico, no servirán de mucho. No serán realistas y serán una pérdida de tiempo”.

“Por lo que una meta común es un deber para un equipo que se desempeñe al máximo”.

3. Reglas del juego. Cuando le doy a mi equipo reglas claras es fácil para ellos realizar su trabajo.

"Lo siguiente que necesitan establecer son las reglas del juego", explicó.

"Deben mostrarle a su equipo lo que pueden o no hacer. Tienen que crear el campo de juego. Todos deben conocer las reglas. Pueden escribirlas y mostrarlas para que todos las vean. Recuerden que si no les dan las reglas, no los pueden culpar cuando rebasan los límites".

"¿Qué tipo de cosas deberían resaltar las reglas?", preguntó Nellie.

"Enumeran los estándares y las normas. Recuerden que sus reglas afectarán su cultura y viceversa. En este momento deben centrarse en establecer puntos estrechos en la cultura o en los límites que los miembros del equipo no deben cruzar. Pueden moverse dentro de esos límites como les plazca. Yo le llamo cultura 'estrecha y holgada'. Piénsenlo como un juego de baloncesto. Mientras obedezcas las reglas del juego te puedes mover dentro de la cancha. Estás 'holgadamente' controlado dentro de un estrecho campo de juego".

"Suena como un acuerdo sensato", puntualizó Nellie.

"Es una maravillosa estructura para cualquier negocio, pero se sorprenderán de cuántos no lo tienen. La gente aprende las reglas por acierto y error y sólo se enteran que rompieron una regla cuando alguien se molesta. Esta falta de límites los obliga a tener una multitud de contratos de trabajo para regular a cada miembro del equipo. Si no lo hicieran, reinaría el caos. Pero al basarse en este estrechamente regulado campo de juego, la mayoría de los negocios sacrifica la armonía interna, la creatividad y el espíritu de equipo. Desde luego no es una situación ideal que se basa en la vigilancia en lugar de la confianza".

"Creo que a la mayoría le gustaría saber en qué lugar está parado dentro del negocio, ¿verdad?".

"Es cierto, Joe. Y recuerda que si no estableces la cultura o las reglas de tu compañía, el equipo lo hará por ti. Terminarás con una cultura 'de facto', que seguramente no te gustará o que no será en beneficio de tu compañía".

"Ustedes dos tienen suerte. Acaban de establecer las declaraciones de su cultura, por lo que van por buen camino".

4. Plan de acción. Cuando le doy a mi equipo un plan claro de quién hace qué y cuándo, es fácil para ellos comprometerse y empezar a trabajar.

“Ahora, todo negocio necesita un plan de acción”.

Esto trajo una pregunta inminente de Joe. Había desarrollado una aversión por los planes a lo largo de los años. Probablemente era el hecho de que no los entendía y pensaba que eran algo que hacían los contadores. Y él no era un contador.

“No te preocupes. Ya lo has hecho. Verás, lo que llevado a cabo hasta ahora contribuye a tu plan de acción. Ya le has dado a tu equipo su descripción de puestos. Ya saben lo que implica su trabajo y cuáles son sus responsabilidades”.

Nellie, como siempre, tomaba notas.

“Tener contratos de puestos también los salvará de la agonía que envuelven las disputas que pueden surgir de malentendidos cuando las personas no saben qué deberían o no hacer. Particularmente cuando las cosas van mal en el trabajo y empiezan los señalamientos”.

Joe asintió y Nellie seguía escribiendo rápidamente.

“Lo segundo que deben hacer es desarrollar una estrategia que se refiera a cómo se alcanzarán los resultados y por qué ciertas cosas se deben hacer”.

“Tercero. Necesitan una táctica que defina cómo se alcanzarán esos resultados. Éste será su plan a noventa días. Es un plan paso a paso de lo que debe hacerse, cuándo se hará y quién será el responsable de hacerlo. Cuando lo hagan, necesitan desarrollar sistemas para que su equipo obtenga los resultados y les digan a sus empleados quién hace qué y cuándo. Ya han hecho la mayoría de esto”.

5. Apoyar la toma de riesgos. Algunos miembros cometerán errores porque tratan de hacer algo nuevo. Apóyenlos. Los que no cometen errores son a los que deben entrenar más.

“Deben desear tomar riesgos, si no, su equipo va a quedarse atrás y no se presionará para ir al límite. Recuerden que su negocio es como un árbol: crece o se muere. No hay medias tintas. No permanece sin movimiento”, explicó.

"Eso está muy bien, pero no creo que a mucha gente le guste tomar riesgos", respondió Nellie.

"Estás absolutamente en lo cierto, a la mayoría no. Le tienen aversión al riesgo".

"¿Por qué pasa esto?".

"Tiene mucho que ver con sus hábitos. Hacemos lo que hacemos por nuestros hábitos arraigados. Un hábito es algo que hacemos automáticamente. Pero los hábitos se pueden cambiar. Se dice que se necesitan veintiún días para inculcar un nuevo hábito, eso es todo. Sólo concéntrense en hacer algo de diferente manera durante veintiún días y se convertirá en hábito. Si no te concentras en hacer algo durante veintiún días, lo perderás".

"Pero, ¿todo mundo puede tolerar cierto nivel de riesgo?", preguntó Nellie.

"Absolutamente. El nivel varía dependiendo de cada persona, la situación o las circunstancias. Involucra las finanzas personales, apuestas o la búsqueda de un nuevo trabajo. De hecho, muchos te dirán que la vida misma es un riesgo".

"Tomar riesgos en los negocios es ligeramente diferente en que usualmente va atado a la cultura de la compañía. Si el dueño no motiva a los miembros del equipo a tomar riesgos calculados, el negocio progresará de manera conservadora hacia la consecución de sus objetivos. Tendrá un crecimiento lento y poco espectacular. Incluso proyectará una imagen gris o aburrida. Su gente se comportará de forma apropiada y no van a querer salirse de los límites intentando algo diferente. Probablemente la compañía nunca desarrolle algo único y estará muy lejos de operar como líder. No se le considerará como innovadora".

Joe estaba intrigado.

"¿Las compañías actualmente motivan a su gente para que experimente con nuevas formas de hacer las cosas?", preguntó.

"Desde luego. Ellos premian a los miembros del equipo por innovar o mejorar lo que hacen. Consecuentemente, las personas que trabajan para compañías como éstas se sentirán estimuladas, con más vigor y apreciarán su lugar de trabajo.

Ellos disfrutarán ir a trabajar cada día porque tendrán una gran satisfacción en el trabajo. Probablemente darán ese 'extra' sin que nadie se los pida. Con su consentimiento darán lo mejor. Retratarán, a través de sus acciones y reacciones, la cara de una compañía feliz y vibrante. Esto lo notarán los clientes, quienes preferirán hacer negocios con ellos".

"Pero recuerden que no se trata de tomar riesgos nada más por tomarlos. Es para que la compañía crezca, y crecer implica casi siempre intentar nuevas cosas".

"A todo mundo le gusta estar asociado con personas que avanzan, y no es diferente en los negocios. *Kaizen*, el concepto japonés de mejoramiento permanente que no tiene fin, será un concepto viviente en los negocios, ya que todo el equipo deberá estar buscando mejorar la forma en la que operan. Los niveles de eficiencia se irán hasta el techo, con el correspondiente incremento notable en los resultados. El éxito se convertirá en una profecía autorrealizada".

"Obviamente, equipo, esto es algo que necesitamos trabajar".

6. 100% incluidos e involucrados. Cada miembro de mi equipo es responsable de estar involucrado. Y como líder mi rol consiste en incluir a los que tienen problemas para formar parte del equipo.

"El último punto que me preocupa para reunir a un equipo ganador, incluye a los puntos anteriores. Y si se han hecho correctamente, sucederá de manera automática".

Nellie comenzó a tomar notas.

"Consiste en tener a cada uno de sus miembros dándole a su negocio toda su atención, esfuerzo y compromiso. Tienen que asegurarse de que cada miembro se involucre 100%, el 100% del equipo".

Nellie dejó el lápiz y se inclinó al teléfono.

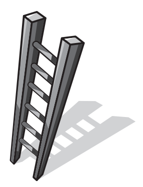
"¿No sería el objetivo final de todo negocio?".

"Permíteme contestarlo tomando de nuevo el ejemplo de los deportes. Imagínate que el equipo sale a la cancha y muchos miembros no quieren jugar. ¿Qué tan difícil sería para los que sí quieren cubrir el esfuerzo de sus compañeros que básicamente se quedarán ahí parados?".

"Sería una locura. Pero entiendo lo que quiere decir. Si alguien no hace su trabajo, el resto tiene que cargar con eso, de lo contrario nos vamos para atrás", agregó Joe.

"Eso es cierto. Y mientras estamos en el tema del crecimiento, vamos a asegurarnos de que entiendan lo importante que es tener un equipo apasionado, centrado y dirigiéndose a la misma meta".

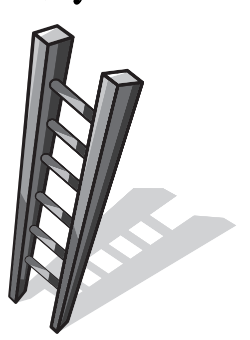
El *coach* les dejó la tarea de implementar todo lo que habían aprendido ese día. Sería suficiente para mantenerlos ocupados un par de semanas.



El *coach* había trabajado con Nellie y Joe las últimas semanas asegurándose de que la formación de equipos avanzara. Reclutaron varios miembros nuevos y los entrenaban para que comprendieran el sistema. Iban muy bien.

Sabían que era el momento de aunar esfuerzos, y a la mitad de la llamada de entrenamiento, el *coach* comenzó con un nuevo pero conocido tema.

Comunicación: Es el aceite que mantiene la maquinaria en movimiento, y nunca te sobra.



"Otro resultado de una profunda comunicación es que su equipo comenzará a ver y apreciar los beneficios del sistema que tienen para operar su negocio. Se darán cuenta de qué hay para ellos en él".

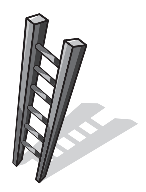
"Así que, amigos, ¿cómo se aseguran de que su equipo se comunica lo mejor posible?", preguntó. Claro que ya tenía la mayoría de las respuestas pero, al ser un gran *coach*, sabía que era más importante hacer buenas preguntas que dar buenas respuestas.

"Haces una junta con el equipo", contestó Nellie.

"Y ¿qué hay sobre memos y cartas informativas?", quiso agregar Joe.

"Bien equipo, así que la tarea de esta semana es diseñar sus sistemas de comunicación. Recuerden que no se pueden comunicar demasiado, pero lo que sí puede haber es que los miembros se comuniquen demasiado poco".

El *coach* contestó algunas preguntas del matrimonio y finalmente colgaron, sabiendo que la tarea de esta semana los iba a tener ocupados de nuevo.



Originalmente, cuanto más sabía Joe lo que era estar en un negocio, más se preguntaba por qué lo había hecho. Podía constatar que los aspectos negativos superaban a los positivos. Trabajaba más tiempo y más fuerte que sus amigos que eran empleados, y parecía que él llevaba menos dinero a casa. Además, tenía las preocupaciones de dirigir un negocio.

Conforme pasaron los años sopesaba seriamente sus opciones. Todavía tenía que encontrarle la parte buena a eso de tener su propio negocio.

Hasta que contrató al *coach*, lo comprendió.

"¿Por qué quisieron iniciar su propio negocio?", les preguntó él al iniciar la sesión. "Vean las estadísticas. Dicen que 80% de los negocios que abrieron este año habrán desaparecido en cinco años. La mayoría de los dueños parece trabajar más que ningún otro miembro del equipo, y la mayoría gana menos de lo que podría ganar en otro lado".

Joe estaba contento de que discutieran acerca del tema.

"Así que, ¿por qué lo hacemos?".

"Por lo que he encontrado. La gente empieza un negocio por una sola cosa: *independencia*", respondió.

"Ya sea para trabajar por su cuenta, tener más tiempo para ellos, por independencia financiera o por la libertad de saber que están a cargo de sus propias vidas. La libertad parece ser la mayor motivación".

"¿No es interesante?", dijo Nellie no queriéndose quedar fuera de la conversación.

"Mucha gente con poco interés en 'capitanear su propio negocio' argumentan que están muy lejos de hacerse cargo cuando están expuestos a la volatilidad de tener un negocio", comentó.

"Les contesto con esta analogía. Puedo tener cien clientes diferentes. Ustedes, por otro lado, sólo uno, su jefe. Si pierdo la mitad de mis clientes, todavía tengo cincuenta disponibles. Ustedes necesitan perder uno para estar fuera buscando empleo".

"Lo resume muy bien", dijo Joe.

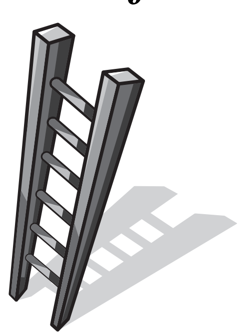
"A pesar de este deseo de estar al cargo, para la mayoría de los dueños en realidad sucede exactamente lo opuesto. En la mayoría de los casos, el negocio los maneja a ellos, en lugar de que ellos lo manejen. Al final se quedan con lo que no quisieron: un empleo. De hecho, ya han tomado grandes riesgos y han gastado bastante energía. Y lo único que han obtenido es un empleo".

"Sé exactamente a lo que se refiere", comentó Joe. "Lo he ponderado duramente al paso de los años y todavía no encuentro la respuesta".

"Quizás tu búsqueda termine hoy. Verás, deshacerte de un empleo es el motivo para entender la verdadera definición del negocio: mi definición. Un negocio es una empresa comercial y rentable que funciona sin *ti*. Lo repito: un negocio es una empresa comercial y rentable que trabaja sin *ti*".

Joe escribía tan rápido como podía.

Equipo es la tercera parte de la definición de negocio del *coach*: Una empresa comercial y rentable que trabaja *sin mí*.



Él hizo una pausa para que lo asimilaran.

"Sé que parece totalmente diferente a lo que les han enseñado en el pasado", prosiguió. "Pero piénsenlo, ¿por qué construir un empleo para ustedes cuando pueden construir un flujo de ingresos que se mantenga creciendo aunque no estén ustedes? Recuerden este simple hecho. La única razón por la que quieren iniciar un negocio es para que un día puedan venderlo. Su negocio es su producto, lo están construyendo para venderlo. Y es de donde a final de cuentas van a obtener una ganancia: al venderlo. Pocos hacen una fortuna al tener un negocio, pero la mayoría lo consigue al venderlo. ¿Se acuerdan de Bill Gates? No se convirtió en el más rico del mundo vendiendo paquetes de software."

"Eso es interesante. Pero, ¿si no quiero venderlo?".

"Es simple Joe. ¿Puedes levantar el teléfono y decirle a quien conteste, que te tomas tres meses de descanso? Si eres como la gran mayoría de los dueños, la respuesta sería 'no'. Quizás nunca lo vendas, pero tiene que terminarse. Tiene que estar listo para venderse, y eso significa que opere sin ti".

Después de reemplazar el auricular, Nellie miró a Joe y sonrió. Había pasado tanto desde que el *coach* comenzó a entrenarlos. Trabajaban menos horas y su vida era, sin dudas, menos estresante. Nellie ya no tenía que estar en la recepción de la tienda. Tenían un equipo que lo hacía. Y era un equipo entusiasta. Se sentía confiada en dejarlos dirigir el negocio, incluyendo los sábados, el día de mayor movimiento. Eso significaba disfrutar los sábados en casa, junto a Joe, porque él también lo podía hacer gracias a Gavin, el nuevo panadero.

Pero quizás lo más sorprendente de todo era que la panadería generaba más dinero que nunca.

Ambos disfrutaban sus fines de semana juntos.

Sinergia era una nueva palabra para ellos. Cuando el *coach* la mencionó por primera vez no tenían idea de lo que significaba.

"¿Qué es sinergia, entrenador?".

“Es algo muy importante en los negocios hoy en día. Es algo que debes asegurar que tenga tu equipo.”

Él evitó definir la palabra, antes de enfatizar a Nellie y Joe su importancia. Quería analizar un poco el concepto.

“Podemos definir la sinergia como el trabajo conjunto de dos cosas para producir un resultado que es mayor a la suma de las partes individuales. Es decir: 1 + 1 = 4, 5, 6 o más. Piénselo por un momento y verán que es exactamente así como funciona”.

Nellie miró pensativamente a Joe y asintió. Entendía lo que quería decir y quería ver si Joe también.

“Sinergia es la combinación de cosas individuales que, juntas, producen resultados sorprendentes”, continuó.

“El grado de lo que produce dependerá de su situación individual, pero como se dan cuenta, no es un fenómeno complicado. En los negocios, sinergia es construir los cuatro bloques que ya tenemos: maestría, nicho, influencia y equipo, y seguirlo con el nivel de sinergia y la sinergia de liderazgo”.

“Es dirigir y hacer crecer la compañía. Es ver desde afuera para asegurarse de que las partes trabajan juntas con el fin de producir el resultado deseado. Ahora ustedes tienen cosas funcionando, hagámoslas más grandes, más seguido y más rápido que antes”.

“¿Puede darnos ejemplos prácticos?”, preguntó Nellie.

“Claro. Tomen sus campañas de *marketing*. Ahora que saben lo que funciona cuando el plan es adecuado, es el momento de lanzar más campañas, crear más ingresos y manejar todo el proceso. O su planeación o presupuestos, ¿qué tal si duplican el presupuesto de ingresos cada mes? ¿Cómo debería ser su liderazgo para que esto sucediera?”.

Nellie estaba en lo suyo.

“Así que la sinergia es el resultado final de todas nuestras estrategias de construcción de negocios”, comentó.

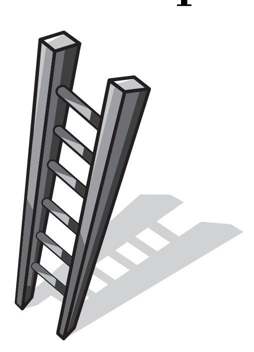
"Es correcto Nellie. Ésa es la magia que ocurre cuando todo su sistema y su gente congenian. Es lo que diferencia a un negocio común de uno exitoso".

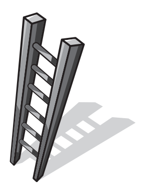
Ella miró el fax que le acababa de enviar el *coach* y se sorprendió de lo que vio.

Parte 5

Sinergia

Sinergia:
Ahora que todo se junta,
es tiempo de subir el volumen
y asegurarse de que el resultado sea
mucho más grande que la inversión.





Conforme transcurrieron las semanas, Joe notó cómo todo comenzaba a juntarse y cómo su negocio comenzaba a despegar.

Su agudo sentido de observación le decía que su panadería estaba en una posición muy diferente a la de antes de contratar al *coach*. También le decía que en las últimas semanas había estado más ocupado que antes y eso, sabía, no era tan bueno. Y aunque pensó que el nuevo equipo se había habituado y que se desempeñaba bien, no parecía haber suficiente tiempo durante el día para hacerlo todo.

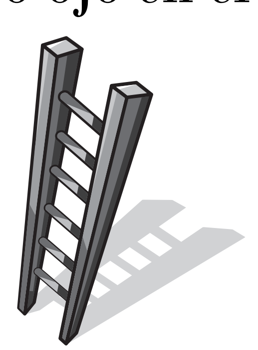
Nellie indicó que, aunque el negocio tenía magníficos avances financieros, en los últimos días su estilo de vida pagaba las consecuencias. Y también la calidad de su trabajo, si eran lo suficientemente honestos para admitirlo.

Joe se dio cuenta de que empezaban a aparecer fisuras en sus sistemas y causaba efectos de deterioro en su negocio. Decidió que debía discutirlo con su *coach*.

"Hola Joe", saludó él cuando reconoció su voz al otro lado del teléfono. "Permíteme un momento. Me preguntaba cuándo llamarían. Les tengo un fax. Por cierto, ¿cómo van las cosas?".

Joe tomó la página y seguía hablando.

Liderazgo en la sinergia: Cuando comenzamos a crecer demasiado rápido aparecerán fisuras. Necesito buscar soluciones a los problemas y echarle un ojo al futuro con el otro ojo en el presente.



“Todo va bien, no me puedo quejar. Sólo siento que estoy empezando a perder el control. He empezado a notar algunas fisuras que aparecen por ahí, y estoy actuando más como un bombero corriendo estrepitosamente para apagar el fuego, ¿entiende lo que quiero decir?”.

“Sé exactamente a lo que te refieres, Joe, y es normal. Verás, están creciendo, y esto trae sus propios problemas. Debes actuar como el que busca soluciones a los problemas de la panadería, nadie más lo puede hacer. Debes tener en mente que tu equipo es nuevo y también tienen sus dolores de crecimiento”.

Joe escuchaba atentamente. Quería respuestas que le ayudaran a mantener el curso y a no tirar la toalla.

“Lo único que debes evitar en estos momentos es la tentación tanto de retroceder para volver a empezar, como crecer demasiado rápido contratando más empleados”, agregó.

“Sé que trabajarás un poco más y estás sintiendo la carga, pero debes recordar que lo que haces es poner todas las piezas en su lugar para que tu panadería sea capaz de funcionar sin ti”.

“Lo que estarás haciendo en esta fase será construir un plan de carrera para el negocio, entrenarás a los empleados para que sepan las demás actividades, elegirás un gerente, corregirás los sistemas, hasta el grado de que tengas la confianza de dejar de un lado el trabajo. El liderazgo en la sinergia identifica las fisuras que aparecen y las sistematiza o entrena al equipo para que las maneje. No puedes ver todos los problemas que resultan al crecer antes de que crezcas”.

Joe asintió.

El *coach* continuó. “Una vez que seas capaz de hacer esto, podrás salirte del negocio y continuar recibiendo resultados increíbles al mismo tiempo. Pero para que seas capaz de hacerlo, necesitas que tu equipo funcione realmente bien en todas las áreas del negocio”.

“Sólo saber que voy en el camino adecuado, significa mucho, entrenador. Gracias por aumentar mi confianza”, fue el último comentario de Joe, antes de partir.

Parte 6

Resultados

La panadería de Joe había avanzado un largo trecho desde que comenzó el entrenamiento. Nellie y Joe lo sabían.

Tenían mucho que demostrar, también. No sólo había mejorado espectacularmente su situación financiera, sino también su estilo de vida. Ya no se sentían atados al negocio y tenían el control de su futuro.

La panadería era un negocio más viable y seguro. Les proveía a ellos como dueños de un flujo de ingreso confiable y seguro. A los miembros de su equipo les ofrecía un empleo significativo y a la comunidad una buena oferta de productos de comida a precios accesibles.

Las llamadas regulares de entrenamiento se habían convertido en parte de la vida de Nellie y Joe, y con un toque de tristeza se preparaban para la última sesión.

"Hola muchachos, ¿están listos para la llamada del día de hoy?", preguntó el *coach*.

"Creo que será una especial porque oficialmente es la última, ¿no?".

"Así es", respondió Joe.

"Y para nosotros es una ocasión triste porque se habían convertido en parte de nuestras vidas".

Hubo un momento de silencio antes de que él hablara.

"Después de tanta búsqueda con el alma y mucho trabajo, todas las piezas están en su lugar para que en verdad disfruten los frutos de su esfuerzo. La panadería sigue adelante de forma espectacular, desde el punto de vista del negocio, y es tiempo de reflejar los alcances del entrenamiento. El ejercicio final que les tengo, por lo tanto,

es que revisen la estructura del negocio y reformulen los números actualizándolos. ¿Lo pueden hacer ahora?”.

“Claro”, contestó Nellie y encendió su computadora.

Joe se acercó y miró la página con su cuadro de las cinco maneras.

Metódicamente insertaron los números.

Prospectos	23 845
	x
Índice de conversión	83%
	=
Clientes	19 791
	x
Transacciones	19
	x
Promedio de ventas	$6.21
	=
Ingreso	$2 335 140.00
	x
Márgenes	23%
	=
Ganancia	$537 082.20

Joe continuaba sorprendido por lo que veía.

“¿Qué tal, Joe?”, preguntó el *coach* que escuchaba los gritos de gusto de Joe. “¿Todavía no crees lo que ves?”.

“Creía que lo estábamos haciendo bien, pero esto es una locura. Es decir, es como medio millón de dólares”.

Nellie se había quedado sin habla.

“Ahora, quiero que tomen su cuadro original y lo comparen”.

Todavía no había terminado de hablar cuando Nellie mandó imprimir una hoja y la puso sobre el escritorio frente a ella y Joe. La leyó rápido para recordarse a sí mismos los números.

Prospectos	18 200
	x
Índice de conversión	68%
	=
Clientes	12 376
	x
Transacciones	11
	x
Promedio de ventas	$4.40
	=
Ingreso	$598 998.40
	x
Márgenes	18%
	=
Ganancia	$107 819.00

Nellie encendió su calculadora y empezó con algunos cálculos.

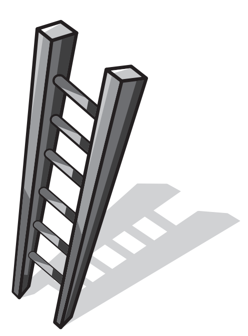
"A través de las estrategias de *marketing* que iniciamos, incrementamos nuestro número de prospectos 31%, yendo de 350 a 458 a la semana. Al poner más atención en el servicio al cliente, incrementamos nuestro índice de conversión del 68 a 83%. Y todo eso no fue realmente difícil. Eso nos dio 19 791 clientes, que representa un incremento de 60%. Nuestras pruebas y mediciones demuestran que los clientes nos compran más seguido. Mientras que en el pasado nos compraban una vez al mes en promedio, ahora lo hacen cada dos semanas o diecinueve veces al año. Y no sólo eso, cuando compran, gastan en promedio 6.21 dólares y no los 4.40 de antes. Es un impresionante aumento de 41%. Y una vez más, no fue difícil de conseguirlo. Lo que hicimos fue asegurarnos de que no se acabara el producto y le preguntamos al cliente si no quería comprar algo más mientras estaba en la tienda. Nuestras estrategias para incrementar las ventas funcionaron maravillosamente. El resultado neto fue que nuestro ingreso subió de 598998.40 dólares a 2335140.00. Por supuesto que no nos quedamos con todo esto porque necesitamos cubrirnos. Así que ¿con qué nos quedamos? Esperen, ésta es la mejor parte. Al administrar el negocio de forma correcta, hemos sido capaces de incrementar nuestro margen de ganancia de 18 a 23%, lo que nos da una ganancia neta de 537082.20 dólares.

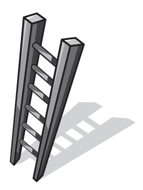
Si mis matemáticas son correctas, eso es un enorme 498%. Esto es casi imposible, ¿no es así?".

"No del todo Nellie. Sólo demuestra el poder de la verdadera influencia en el negocio y lo que puede generar al aplicar estrategias simples para afectar los distintos elementos de la estructura del negocio".

Nellie escribía apuradamente, no queriéndose perder la idea mientras estuviera fresca en su mente. Esto lo iba a imprimir y pegar en la pared, arriba de su escritorio. Era un tesoro y quería asegurarse de llevarlo en el corazón.

Resultados: Ahora que todo opera y crece tranquilamente, es tiempo de disfrutar los frutos de nuestro trabajo.





Las vidas de Nellie y Joe habían cambiado de forma espectacular desde que habían contratado un *coach* de negocios. Efectivamente, su negocio no era una lecho de rosas. Seguía teniendo sus retos, sus altas y sus bajas. Pero ahora estaban a cargo de él. Ahora operaban su negocio, cuando anteriormente, era al revés.

La panadería generaba buen dinero. También eran capaces de vivir una vida balanceada. Joe practicaba golf y le encantaba. Le había dado una válvula de escape para su salud y algo por lo cual apasionarse. Finalmente Nellie podía pasar tiempo disfrutando la compañía de sus amigos cada semana. Gozaba de las comidas y de las visitas al teatro.

Sabían que su estilo de vida era la envidia de muchos y les daba gusto ayudarlos a reordenar sus apretados calendarios y recuperar algo de la diversión que habían perdido.

Nellie estaba orgullosa con el hecho de que habían sido capaces de poner el negocio en perspectiva. Con respecto a sus vidas, se habían convertido en un vehículo para disfrutar el recién encontrado nuevo estilo de vida.

Se habían convertido en miembros del gimnasio local y sus beneficios eran grandiosos. No sólo podían aprovechar su círculo social, sino que los beneficios en su salud y bienestar empezaban a mejorar. Realmente se sentían bien con la vida y con sí mismos. También se maravillaban con los efectos que esto tenía en su negocio.

Joe se había convertido en un hombre diferente. Y sabía que todo comenzó al contratar un *coach*. También sabía que nunca más irían solos en un negocio sin uno.

Joe tenía un comentario para alguien que quisiera contratar un *coach*: “Tienes que hacerlo”.

Repaso de términos importantes

MAESTRÍA

El primer escenario para que crezca un negocio es asegurarse de que es rentable, productivo y con suficiente información para tomar grandes decisiones.

Maestría con el dinero

No sólo necesito conocer mis números históricos, sino los que van a crear mi futuro.

Maestría de punto de equilibrio

Conocer cuántas ventas, clientes o dinero tengo que hacer por día para llegar a mi punto de equilibrio.

Maestría de margen de ganancia

Puedo establecer un presupuesto para las ganancias del día, la semana, e implementar estrategias para alcanzarlas.

Maestría en los reportes

Es vital conocer mis números cada día, semana y por mes, para poder tomar decisiones a futuro.

Maestría para examinar y medir

Puedo predecir mis futuras ganancias midiendo el KPI en mi negocio.

Maestría en la entrega

La consistencia es más importante que ser brillante. Hay que detener todas las goteras, ya que no sirve llenar un tubo si no está conectado.

Maestría del tiempo

Mi productividad y la de mi gente determinará mi éxito y mi ganancia.

Maestría en los objetivos

Tener claridad de hacia dónde voy y a dónde dirijo el negocio, es vital para tener éxito.

Auto-maestría

Debo usar mi disciplina interna y la disciplina de mi *coach* para mantenerme enfocado y obteniendo resultados.

Maestría

Es la primera parte de la definición de negocio, que da un *coach*: una *empresa comercial* y redituable que trabaja sin mí.

NICHO

Una vez que me encuentro tranquilo con mi ganancia base, es momento de encontrar un sello característico y único, para construir mi maquinaria de *marketing* y ventas.

Cinco formas

El chasis del negocio es muy importante para el crecimiento de mi negocio, y si trabajo correctamente, me ayuda a multiplicar mis ganancias.

USP y garantía

Mi *marketing* necesita transmitir lo que es único en el porqué deberían comprarme a mí.

Reglas de mercadotecnia

El *marketing* es un proceso de seguir reglas muy básicas.

Costos de adquisición

Valor de por vida

Prueba y medición

Promedio de $ y maquinaria de venta

Después de los márgenes, ésta es la forma más fácil y rápida de aumentar mis ingresos y ganancias.

Maquinaria del índice de conversión

Aumentar el número de personas que se ponen en contacto para comprar mis productos es una manera poderosa de hacer crecer mi base de clientes.

Maquinaria del número de transacciones

Mis clientes actuales son un activo masivo en el que debería estar invirtiendo.

Maquinaria de generación de ventajas

Una vez que la máquina está funcionando es tiempo de poner a más personas al frente.

El nicho es la segunda parte de la definición de negocio, que da un *coach*: una empresa comercial y *redituable* que trabaja sin mí.

INFLUENCIA

Ahora que tenemos grandes flujos de efectivo y ganancias, es tiempo de colocar los sistemas en su lugar para manejar el trabajo extra.

Influencia en la estructura

Colocar a las personas correctas en los lugares adecuados, con el plan correcto, hará que mi negocio pase de una dependencia de personas, a una dependencia de sistemas.

Influencia en el organigrama

Colocar a las personas correctas en el lugar adecuado, empieza sabiendo cuáles son los lugares adecuados.

Influencia en los puestos

Dar a las personas una idea clara de sus funciones les ayuda a lograr más.

Influencia KPI

No puedes administrar lo que no puedes medir.

"Cómo" tener influencia

Ahora que las personas ya saben qué hacer, es vital hacerles sencillo el comprender cómo lo deberían hacer.

Rutina vs. Influencia de excepción

Hacer una lista de la rutina diaria y dividirla en pequeñas partes.

Influencia en el diagrama de flujos

Todo tiene su lugar, y para que funcionen los sistemas necesito mostrar a las personas cómo embona todo.

Influencia de fotografías, archivos, documentos y listas

Ahora que tengo una lista de la rutina diaria que embona correctamente, necesito trabajar, documentar, archivar y revisar cómo lo están haciendo.

Influencia en la Administración

No es suficiente contar con un sistema que nos diga cómo se hacen las cosas. Se necesita un sistema para administrarlas.

Influencia en los Recursos

Administrar recursos básicamente es planear y presupuestar.
Influencia en el manejo de personal.
Administrar personal básicamente es cuestión de tiempo, habilidades administrativas y entrenamiento.

Influencia en la Tecnología

Tecnología en sí misma no es la solución, pero utilizarla para acelerar nuestro sistema, es una ventaja.

Influencia es la tercera parte de la definición de negocio, que da un *coach*: una empresa comercial y redituable *que trabaja* sin mí.

EQUIPO

Ahora que ya somos redituables, tenemos una gran maquinaria en *marketing* y podemos operar sistemáticamente, es tiempo de construir un sólido equipo.

E.Q.U.I.P.O.

No se trata sólo de sentirse mejor, sino de lograr más.

Ciclo del Negocio

El dueño apoya al equipo, el equipo apoya a los clientes, los clientes apoyan al negocio y el negocio apoya al dueño, y así se repite el ciclo.

Reclutamiento e inducción del equipo

El reclutamiento en las grandes compañías es por eliminación, no sólo por selección.

Claves para un equipo ganador

Construir un equipo que obtenga más logros tiene que ver cono las seis claves fundamentales:

Un liderazgo sólido

Objetivos comunes

Reglas del juego

Plan de acción

Apoyo a correr riesgos

100% de integración

Comunicación

Es el aceite que mantiene a la maquinaria del equipo funcionando, y nunca sobra.

Equipo es la cuarta parte de la definición de negocio que da un *coach*: una empresa comercial y redituable que trabaja *sin mí.*

SINERGIA

Ahora que todo se junta, es tiempo de subir el volumen y asegurarse de que el resultado es mucho mayor al esfuerzo que lo genera.

Liderazgo Sinérgico

Como empezamos a crecer cada vez más rápido, aparecerán algunas fallas. Necesito ser un solucionador de problemas y mantener un ojo en el futuro y otro en el presente.

RESULTADO

Ahora que todo opera tranquilamente y crecemos, es tiempo para disfrutar los frutos de nuestro trabajo.

Empezando a *actuar*

Entonces, ¿cuándo es el mejor momento para empezar?

Ahora mismo. Así que permítame darle un método de paso por paso, para que obtenga el mismo camino al éxito que muchos de mis clientes y de los clientes de mi equipo en *Internacional Action*.

Empiece por probar y medir desde ahora.

Querrá preguntarle a sus clientes y prospectos qué opinan de usted y su negocio. Esto te dará una idea de lo que está funcionando y de lo que no. También se querrá concentrar en las cinco áreas de la estructura del negocio. Recuerde:

1. Número de prospectos de cada campaña.
2. Índice de conversión de cada una de las campañas.
3. Promedio del número de transacciones por año y por cliente.
4. Promedio de ventas en dólares de cada campaña.
5. Márgenes en cada producto o servicio.

El número de prospectos es fácil, sólo mida sus cuatro semanas, promédielas y multiplíquelas por cincuenta semanas de trabajo al año. Por supuesto que preguntará de dónde salió cada ganancia, así que tendrá suficiente información para tomar decisiones publicitarias.

El índice de conversión es un poco engañoso, no porque sea difícil de medir, sino porque queremos saber más detalles. Quiere saber el nivel de conversión que se obtiene en cada estrategia de mercado que utiliza. Recuerde que algunos clientes no compran de inmediato. Así que mantenga archivos actualizados de cada ganancia.

Para encontrar el número de transacciones necesita buscar en sus archivos. Con un poco de suerte encontrará la historia de las transacciones de, por lo menos, los últimos cincuenta clientes y el promedio de sus compras por año.

El promedio de venta en dólares es tan simple como suena. Es el total vendido entre el número de ventas. La mejor información que puede recolectar es el promedio de cada campaña de *marketing*, para que sepa de dónde proviene la real ganancia.

Y, por supuesto, sus márgenes. Es bueno saber y medir el promedio de sus márgenes, pero conocer los márgenes de cada cosa que venda es el conocimiento más poderoso que puede obtener.

Si está teniendo algunos retos con sus pruebas y mediciones, asegúrase de contactar a su *coach* más cercano en *Action Internacional*. Él será capaz de ayudarle y mostrarle los documentos especializados para que los utilice.

Si, por cualquier cosa, está pensando en apresurarse antes de probar y medir, recuerde lo siguiente. Es imposible mejorar un marcador cuando ni siquiera sabe cuál es el marcador.

Así que ya tiene su punto de inicio. Ya sabe exactamente lo que pasa en su negocio en este momento, además de los factores que van a crear lo que sucederá el día de mañana.

El siguiente paso en el crecimiento de su negocio es simple.

Decidamos lo que quiere de su negocio —en otras palabras— sus objetivos. Aquí están los puntos principales que quiero que planifique.

¿Cuántas horas quiere trabajar cada semana? ¿Cuánto dinero quiere obtener de su negocio cada mes? Y lo más importante, ¿cuándo quiere terminar con el negocio?

Por terminar con el negocio me refiero a que esté suficientemente sistematizado para que funcione sin que esté presente. Recuerde que esto es un negocio. Un poco de planeación ayuda, pero para hacer realmente un plan, primero debe tener un destino a dónde llegar.

De nuevo, si tiene dificultades, comuníquese con un *coach* de negocios de *Action International*. El sabrá cómo ayudarle exactamente a encontrar qué es lo que quiere de su vida y de su negocio.

Ahora comienza el verdadero trabajo.

Recuerde, nuestro objetivo es obtener un aumento de 10% en cada área durante los próximos doce meses. Elija bien, pero quiero advertirle que puedo garantizar algo: Ocho de cada diez campañas que realice, no funcionarán.

Éste es el motivo de que, cuando elige operar, digamos, una campaña publicitaria en un periódico local, debe tener, por lo menos diez anuncios diferentes. Cuando elija una campaña de correo directo, debe enviar por lo menos diez cartas diferentes, para probar. Y así sucesivamente.

Asegúrese de tener por lo menos cinco estrategias preparadas y planee echar andar una, preferentemente dos, cada mes durante los siguientes doce meses.

No trabaje en una de las cinco áreas al mismo tiempo; mézclelas un poco para que logre la sinergia de las cinco áreas trabajando en conjunto.

Ahora, le daré el consejo más importante:

Aprenda cómo hacer que cada estrategia funcione. No sólo piense que sabe lo que necesita hacer. Utilice mis pistas y consejos, lea más libros, escuche todas las cintas que pueda, vea todos los videos que encuentre, hable con los expertos y asegúrese de sacar provecho antes de que invierta mucho dinero.

Los próximos doce meses estará haciendo números, operando las campañas, probando encabezados, ofertas, precios y, por su puesto, midiendo resultados.

Al final, habrá tenido por lo menos cinco nuevas estrategias en cada una de las cinco áreas para producir mejores resultados.

¿Es simple? *Sí*.

¿Es fácil? *No*.

Debe trabajar duro. Si puede tener la guía de alguien que ya estuvo ahí antes, consígala.

Lo que vaya a hacer, hágalo ahora, empiece hoy. Y lo más importante, sáquele el mejor provecho a cada día. Su pasado no se equipara a su futuro; decida su futuro aquí, ahora mismo.

Sea lo que quiera ser, haga lo que necesite para obtener lo que quiere.

Pensamiento positivo sin una *Acción* positiva, le deja positivamente sin *nada*. Nombré a mi compañía *Action Internacional*, y no Teoría Internacional.

Así que dé el primer paso y póngase en *Acción*.

Sobre el autor

Bradley J. Sugars

Brad Sugars es un empresario australiano reconocido mundialmente. Es autor y *coach* de negocios, y ha ayudado a más de un millón de clientes en todo el mundo a encontrar el éxito tanto personal como en los negocios.

Es contador pero, como él dice, la mayoría de su experiencia proviene de ser el propietario de sus negocios. Brad, de una forma u otra, ha estado en los negocios desde los quince años. Su padre lo sorprendió vendiéndole sus regalos de Navidad a sus hermanos. Ha sido dueño y ha administrado más de dos docenas de compañías. Desde pizzas hasta moda para damas, bienes raíces, seguros y mucho más.

Su empresa principal, *Action Internacional*, tuvo un comienzo sencillo en el dormitorio de su casa, ubicada en un suburbio, en 1993, cuando Brad comenzó a enseñarle a los dueños de negocios cómo incrementar sus ventas y sus resultados mercadológicos. Actualmente, *Action Internacional* cuenta con cerca de cien franquicias en diecinueve países y está considerada dentro de las cien mejores franquicias del mundo.

Brad Sugars ha pronunciado discursos con figuras como Tom Hopkins, Brian Tracy, John Maxwell, Robert Kiyosaki y Allen Pease. Ha escrito libros con Anthony Robbins, Jim Rohn y Mark Victor Hansen. Ha sido invitado a cientos de programas de radio y televisión, y ha aparecido en cientos de artículos alrededor del mundo. Ha sido elegido como uno de los empresarios más admirados por la revista *E-Spy*, compartiendo la nominación con Rupert Murdoch, Henry Ford, Richard Branson y Anita Roddick.

Actualmente, *Action Internacional* tiene *coaches* a lo largo del globo y está considerada como una de las veinticinco franquicias de mayor crecimiento, así como la franquicia número uno en consultoría. El éxito de esta compañía simplemente se atribuye al hecho de que aplica estrategias que los coaches usan con los dueños de negocios.

Brad es un orgulloso padre y esposo, presidente de una fundación para niños y, en sus propias palabras, un "jugador de golf promedio".

Visita el sitio de Brad: www.bradsugars.com y lea los cientos de testimonios de los que lo han conocido antes que usted.

LECTURAS RECOMENDADAS

Lista de libros de *Action International*

“La única diferencia entre tú hoy en día y tú dentro de cinco años, es la clase de personas que conozcas y los libros que hayas leído”. Charlie Tremendous Jones.

“Y, la única diferencia entre tu ingreso de hoy y el de dentro de cinco años, será la gente que conozcas, los libros que leas, las cintas que escuches y cómo apliques todo ese conocimiento”. Brad Sugars.

- *The E-Mith Revisted*, de Michael E. Gerber
- *My life in Advertising & Scientific Advertising*, de Claude Hopkins
- *Tested Advertising Methods*, de John Caples
- *Building the Apiñes Centered Business*, de Dr. Paddi Lund
- *Write Lenguaje*, de Paul Duna & Alan Pease
- *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva* de Steven Covey
- *First Things First*, de Steven Covey
- *Awaken the Gian Within,* de Anthony Roberts
- *Unlimited Power,* de Anthony Roberts
- *Las 22 leyes inmutables del marketing* de Al Ries & Jack Trout
- *21 Ways to Build a Referral Based Bussines*, de Brad Sugars
- *21 Ways to Increase Your Advertising Response,* de Mark Tier
- *The One Minute Salesperson,* de Spencer Jonson & Larry Wilson
- *The One Minute Manager,* de Spencer Jonson & Kenneth Blanchard
- *The Great Sales Book,* de Jack Collins
- *Way of the Peaceful Warrior,* de Dan Millman
- *How to build a Championship,* seis cintas de Blair Singer
- Brad Sugars “Introduction to Sales & Marketing”, video de tres horas
- Leverage. Juego de Pizarra de Brad Sugars
- *17 Ways to Increase Your Business Profits,* libro y cinta de Brad Sugars. SIN CARGO para los dueños del negocio

***Para ordenar los productos de Brad Sugars, comunícate a la oficina más cercana de “*Action Internacional*”.**

CONTACTOS DE ACCIÓN

Action Internacional México

Ricardo Margain 201-19

Plaza Santa Engracia

San Pedro Garza García

66267, Nuevo León

México

Tel 81 8335 8194

Action Internacional Asia / Pacífico

Ground Floor, Action House, 2 Mayneview Street, Milton QLD 4064

Teléfono: +61 (0) 7 3368 2525

Fax: +61 (0) 7 3368 2535

Llamada sin costo: 1800 670 335

Action Internacional Europa

Olympic House, Harbor Road, Howth, Co. Dublin, Irlanda

Teléfono: +353 (0) 1-8320213

Fax: +353 (0) 1-8394934

Action Internacional Estados Unidos

5670 Wynn Road Suite A & C, Las Vegas, Nevada 89118

Teléfono: +1 (702) 5795 3188

Fax: +1 (702) 7953183

Llamada sin costo: (888)483 2828

Action Internacional Inglaterra

3-5 Richmond Hill, Richmond, Surrey, TW 106RE

Teléfono: +44 020 89485151

Fax: +44 020 8948 4111

Las 18 preguntas más frecuentes sobre trabajar con un *coach* de negocios de *Action International*

Y 18 grandes razones por las que se dará la oportunidad de que su negocio crezca y sus sueños se conviertan en realidad

1. ¿Qué es *Action Internacional*?

Es una compañía de consultoría en negocios que se fundó en 1993 por el empresario y autor Brad Sugars. Con oficinas alrededor del mundo, y *coaches* de negocios de Singapur hasta Sydney y San Francisco, la compañía ha sido establecida pensando en usted, como dueño de una empresa.

A diferencia de firmas tradicionales, *Action* está diseñada para darle asistencia en el mediano y largo plazo en este tipo de relación como mentores. Después de enseñarles a triunfar durante doce años, los más de diez mil clientes de *Action* y el millón de personas que han estado en sus seminarios avalan el poder de estos programas.

Basados en los sistemas de ventas, *marketing* y negocios, creados por Brad Sugars, su *coach* de *Action* está preparado para enseñarle no sólo cómo incrementar sus ganancias e ingresos en el negocio, sino cómo desarrollarlo para que usted como dueño, trabaje menos y descanse más.

Action Internacional es una franquicia, por lo que su *coach* local es un compañero dueño de empresa que ha invertido su tiempo, dinero y energía para que su negocio tenga éxito. En *Action*, su éxito en verdad determina el nuestro.

2. ¿Y por qué necesito un *coach* de negocio?

Cada estrella deportiva, hombre de negocio y superestrella está rodeado por *coaches* y consultores.

Y como el mundo de los negocios se mueve rápidamente y se hace más competitivo, es difícil mantenerse vigente en cuanto a los cambios en la industria y las innovaciones en ventas, *marketing* y estrategias gerenciales. Tener un *coach* de negocios ya no es un lujo, sino una necesidad.

Pero, por encima de todo, es imposible tener una respuesta objetiva desde su perspectiva. No me mal interprete. Puede sobrevivir en los negocios sin la ayuda de un coach, pero casi imposible prosperar sin él.

El *coach* puede ver el bosque más allá de los árboles. Él hará que se enfoque en el juego. Hará que corra más veces de las que creía poder. Le dirá las cosas como son. Le dará algunas pistas. Le escuchará. Será su gerente de marketing, director de ventas, coordinador de capacitación, socio, confidente, mentor, su mejor amigo. Un *coach* de negocios de *Action International* hará que sus sueños se conviertan en realidad.

3. ¿Qué es una consulta de alineación?

Excelente pregunta. Es el momento en el que el *coach* comienza su trabajo con el propietario del negocio. Su inversión será como mínimo de 1 295 dólares, y durante las primeras dos o tres horas que el *coach* invierte con usted, aprenderá tanto como pueda sobre su negocio, sus objetivos, ventas, retos, *marketing* y mucho más.

Todo lo anterior con tres objetivos en mente: saber exactamente en dónde está su negocio actualmente. Clarificar sus metas, en lo personal y en el negocio. Y tercero, obtener la información crucial que necesita para crear su plan de negocios *Action* para los próximos doce meses.

No será precisamente un plan tradicional de negocios o de *marketing*, sino un plan de acción, paso a paso, en el que trabajará conforme continúe con su programa de tutoría.

4. Entonces, ¿qué es un programa de tutoría?

Simplemente es donde su *coach Action* trabajará con usted durante doce meses para que sus objetivos se conviertan en realidad. Desde llamadas semanales y sesiones

para establecer metas, hasta la creación de piezas de *marketing* de manera conjunta, podrá desarrollar nuevas estrategias de venta y sistemas de negocio, de tal forma que trabaje menos y aprenda todo lo que necesita saber sobre cómo realizar sus sueños.

Invertirá entre novecientos noventa y cinco y diez mil dólares al mes y su *coach* dedicará un mínimo de cinco horas al mes para trabajar con usted en las ventas, *marketing*, armar equipos, desarrollo de negocios, y cada paso en el plan de acción que creó desde su consulta de alineación.

A diferencia de la mayoría de consultores, su *coach Action* hará más que mostrarle lo que tiene que hacer. Estará cuando más lo necesite, conforme cada idea tome forma, conforme cada campaña se adapte, y según vaya necesitando las pistas para que todo esto suceda. Cuando necesite a alguien con quien hablar, cuando enfrente retos y, lo más importante, cuando no esté seguro de lo que viene a continuación, su *coach* estará ahí en cada paso del camino.

5. ¿Por qué como mínimo doce meses?

Si lleva más de unas semanas en el negocio, habrá visto lo que se llama “arreglos rápidos o momentáneos”.

La mayoría de los consultores piensan que pueden resolver sus problemas en pocas horas o en unos cuantos días. En *Action* creemos que el éxito a largo plazo no significa sólo revisar la superficie y hacerlo por usted. Significa hacerlo juntos, mostrándole cómo hacerlo, trabajando codo con codo y creando el éxito juntos.

Durante los doce meses, trabajará en distintas áreas de su negocio, y mes con mes no sólo verá que sus objetivos se convierten en realidad, sino que obtendrá la confianza y el conocimiento para que sucedan una y otra vez, incluso cuando sus doce meses terminen.

6. ¿Cómo puedo estar seguro de que esto funcionará en mi industria y en mi negocio?

Muy simple. Verá que en *Action* somos expertos en las áreas de ventas, marketing, desarrollo de negocios, gerencia y conformación de grupos, sólo por mencionar algunos.

Con 328 estrategias de generación de ganancias, pronto se dará cuenta de lo poderoso que es el sistema.

Usted, por otro lado, es el experto en su negocio, y juntos podemos aplicar los sistemas de *Action* para que su negocio vuele.

Súmele el hecho de que dentro del equipo de *Action*, por lo menos uno de nuestros coaches ha sido dueño, ha trabajado como directivo o ha sido dueño de un negocio como el suyo. Cuenta con todos los recursos de todo el equipo *Action* para enfrentar cualquier reto que tenga. Imagínese, cientos de expertos a su disposición, listos para ayudarle.

7. ¿No significa esto más trabajo?

Por supuesto que cuando empieza a establecer el plan con su *coach* todo parece como una acumulación masiva de trabajo, pero nadie dijo que lograr sus objetivos sería fácil.

En los primeros meses cuesta un poco ajustarse. Conforme avanza con el programa, tendrá menos trabajo cada día.

Sin embargo, estará sorprendido de cuán centrado está y de cuánto logra. Concentrado, un *coach Action*, y lo más importante, un sistema de *Action* logrará que obtenga más, con menos trabajo.

8. ¿Cómo encontraré el tiempo?

De nueva cuenta, los primeros meses serán los más difíciles, no por la carga extra de trabajo sino por la diferencia en el trabajo. De hecho, su *coach* le mostrará cómo, diariamente, obtendrá más con menor esfuerzo.

En otras palabras, después de los primeros meses se dará cuenta de que no trabaja más, sino de manera diferente. Entonces, dependiendo de sus metas, en los siguientes seis meses, empezará a ver los resultados de todo su trabajo. Y si lo decide, puede empezar a trabajar menos que antes. Pero recuerde, se trata de cambiar cómo maneja su tiempo, no de agregar más tiempo.

9. ¿Cuánto necesito invertir?

Nada, si lo ve desde la misma perspectiva que nosotros. Ésa es la diferencia entre costo e inversión. Todo lo que haga con su *coach* es una verdadera inversión para su futuro.

No sólo obtendrá grandes resultados en su negocio, sino que terminará con una educación empresarial de primer nivel, y la seguridad de que puede repetir su éxito una y otra vez.

Como se ha mencionado, necesita invertir por lo menos de 1 295 a 5 000 dólares por su consulta de alineación y el día de entrenamiento. Y de ahí, entre 995 y 10 mil dólares al mes, durante los próximos doce meses de entrenamiento.

Él va a sugerir varios libros, cintas y videos para apoyar el entrenamiento. Y claro, habrá más para mejorar su inversión conforme avance. ¿Por qué? Porque tener un *coach Action* es como tener un gerente de *marketing*, un líder de ventas, un especialista en contratación, un consultor corporativo y, todo, por la mitad de lo que te cuesta tener una secretaria.

10. ¿Tiene un costo extra la implementación de estrategias?

De nuevo, dele a su coach media hora y le mostrará cómo cambiar el *marketing* en una inversión que produzca venta y ganancias, en lugar de sólo aumentar sus gastos.

En la mayoría de casos le ahorramos dinero cuando encontramos las áreas que no están produciendo. Pero sí, seguro que necesita gastar algo de dinero para generar más dinero.

Incluso, cuando siga nuestros sistemas de prueba y medición, no arriesga más que unos cuantos dólares en cada campaña, y cuando encontramos las que funcionan, nos aseguramos de que siga obteniendo ganancias una y otra vez.

Recuerde, cuando lo hace de la manera contable para ahorrar costos, sólo puede agregarle un pequeño porcentaje a final de cuentas.

Pero si sigue la fórmula de Brad Sugars, su *coach Action* le enseñará que a través de las ventas, el *marketing* y el crecimiento de las ganancias, sus ingresos potenciales se multiplican de manera exponencial.

Como dicen, el cielo es el límite.

11. ¿Existen garantías?

Para ser francos, no. Su *coach Action* no puede prometer ningún resultado específico, y menos garantizar que alguno de sus objetivos se conviertan en realidad.

Verá, somos sus *coaches*. Usted es el jugador y decide qué hacer en el campo de juego. Su *coach* le animará, ayudará, estará con usted, le persuadirá y hará algunas cosas. Pero a final de cuentas, usted debe hacer el trabajo.

Sólo usted puede ser el responsable de su éxito, y en *Action* sabemos que es un hecho. Le garantizamos ofrecer el mejor servicio, responder a sus preguntas rápidamente y con la mejor información disponible. Y por último, pero no menos importante, su *coach* está comprometido a convertirlo en persona exitosa, lo quiera o no.

Es cierto, una vez que establecemos sus metas y elaboramos el plan, hacemos todo lo que se requiera para alcanzar esa meta y esforzarnos con toda nuestra capacidad para obtener lo que desea.

Por supuesto, nos aseguramos —tanto como podamos— de mantener un balance en su vida. Nos aseguramos de que nunca comprometa la salud de su negocio a largo plazo, su éxito y, lo más importante, sus valores y lo que es realmente importante para usted.

12. ¿Qué resultados han visto los otros dueños?

De todo. Desde trabajar sesenta horas a la semana hasta reducirlas a diez. Incrementar los ingresos en porcentajes de cientos y miles. Los resultados hablan por sí mismos. Asegúrese de seguir leyendo para encontrar resultados específicos de gente real, con negocios reales y resultados reales.

Existen tres razones por las que esto servirá también para su negocio. Primero, su *coach Action* le ayudará a enfocarse al 100% en sus metas y en el proceso paso a

paso para llegar ahí. Esta concentración por sí misma tiene efectos sorprendentes en usted y en su negocio.

Segundo, su *coach* le hará responsable de hacer las cosas no sólo en la operación diaria sino en el crecimiento dinámico de su negocio. Está invirtiendo en su éxito y le vamos a llevar hasta ahí.

Tercero, su *coach* le va a enseñar personalmente las 328 estrategias de ganancias que necesita. Así que, si su meta es hacer más dinero o trabajar algunas horas menos, o ambas, en los próximos doce meses, esas metas pueden convertirse en realidad. Sólo pregúntele a los miles de clientes de *Action*, o para ser más específicos, revise los resultados de nuestros diecinueve clientes más recientes que se muestran más adelante en esta sección.

13. ¿En qué áreas me entrenarán?

Hay cinco áreas principales en las que trabajará con su *coach*. Claro, cuánto de cada una dependerá de usted, su negocio y sus metas.

Ventas. La columna para crear un negocio con grandes ganancias y un área en la que le ayudaremos a que obtenga resultados espectaculares.

Marketing y publicidad. Si quiere tener una venta debe tener un prospecto. En los próximos doce meses su *coach Action* le enseñará la sabiduría común en *marketing*. *marketing* que produce ganancias.

Formación de equipos y contratación. Nunca *deseará* tener a las mejores personas otra vez. Tendrá personas motivadas y apasionadas en su equipo cuando su coach le enseñe cómo hacerlo.

Desarrollo de sistemas y negocio. Termine con el hecho de que el negocio le maneja y comience a manejarlo usted. Su *coach* le mostrará los secretos para que su negocio funcione, aun cuando no esté.

Servicio al cliente. Cómo entregar constantemente, facilitar las compras y dejar encantados a sus clientes con el servicio. Esas referencias están centradas en las estrategias que le enseñará el *coach*.

14. ¿También pueden entrenar a mi personal?

Sí. Creemos que entrenar a su personal es tan importante como entrenarle a usted.

Su inversión inicial es desde mil quinientos dólares por todo su equipo y puede elegir entre cinco poderosos programas. Desde “Ventas de manera simple” para su equipo de ventas en persona, hasta “El poder del teléfono” para el protocolo y las habilidades de su equipo de ventas por teléfono.

Luego puede operar el servicio a clientes llamado “Fanáticos locos” o el “Entrenamiento total”. Finalmente, si está muy ocupado trabajando por ganarles la vida en lugar de obtener buenas ganancias, puede participar en nuestra “Academia de negocios 101”. Tendrá un gran impacto en sus finanzas, negocios, carrera, familia y estilo de vida. Le sorprenderá el entusiasmo y compenetración de su equipo con cada programa.

15. ¿Pueden redactarme anuncios, cartas y propuestas de *marketing*?

Sí. *Su* coach *Action* lo puede hacer por usted. Le puede entrenar para que haga o simplemente criticar las propuestas que está utilizando.

Si quiere que nosotros lo hagamos, los costos por una sola vez van desde 1195. No sólo obtendrá una propuesta. Diseñaremos varias para que vea cuál funciona mejor. Después, si quiere que le demos nuestra opinión, costará sólo 349 dólares revisar detalladamente su propuesta y le vamos a retroalimentar en lo que puede cambiar, cómo y qué más puede hacer. Por último, pero no menos importante, desde 15 a 795 dólares podemos recomendarle una variedad de cintas, libros, y lo más importante, la serie de libros de Brad Sugar, Éxito al instante, que le llevarán paso a paso en el cómo y el porqué para crear sus propuestas de *marketing*.

16. ¿Por qué recomiendan libros, cintas y videos?

Básicamente para ahorrarle tiempo y dinero. Tome el DVD de Brad Sugars *Sales Rich*, o la serie de videos, por ejemplo. En aproximadamente dieciséis horas aprenderá más de los negocios que lo que ha aprendido en los últimos doce años.

Esto quiere decir que su coach *Action* trabaja con usted en la implementación de alto nivel, en lugar de las enseñanzas básicas.

Es una forma muy poderosa de acelerar el proceso de entrenamiento y obtener no sólo buenos sino fenomenales resultados.

17. ¿Cuándo es el mejor momento de iniciar?

Ayer. De acuerdo, en serio, ahora, hoy, en este minuto, antes de que de otro paso, gaste otro dólar, pierda otra venta, trabaje más tiempo, pierda otro evento familiar u olvide otra ocasión especial.

En muchos negocios, la gente sólo espera y observa. Piense que trabajar más duro resultará en que todo esté mejor. Recuerde que lo que sabe lo lleva al lugar donde está. Para ir a donde quiere llegar debe hacer algunos cambios y, lo más probable, aprender algunas cosas nuevas.

No hay momento como el presente para empezar con sus sueños y metas.

18. Entonces, ¿cómo empiezo?

Bien, pónganse en contacto con su *coach Action*. Debe firmar algunos papeles sencillos y entonces estará listo.

Tendrá que invertir algunas horas mostrándole todo lo referente a su negocio. Juntos crearán un plan y luego comienza el trabajo. Recuerde, quizá parezca como que hay mucho trabajo al comienzo, pero con su *coach* comparte la carga y juntos alcanzarán grandes cosas.

Aquí está lo que otros dicen que pasa después de trabajar con un *coach* de negocio *Action*

Paul and Rosemary Rose: Incontact Multimedia

"Nuestro *coach Action* nos mostró muchas maneras de comercializar nuestro producto. Triplicamos nuestra base de clientes y simultáneamente triplicamos nuestros ingresos en siete meses. ¡Fue increíble! El año pasado fue nuestra mejor Navidad. Realmente pudimos consentirnos".

S. Ford: Pride Kitchens

"En seis meses, pasé de trabajar en mi negocio más de sesenta horas por semana a menos de veinte. Y mi índice de conversión pasó del 19 al 62%. Ahora, me ha regresado parte de mi vida".

Gary and Leanne Paper: Galea Timber Products

"Alcanzamos nuestro objetivo de doce meses en tan sólo seis, con un 100% de aumento en nuestra facturación y un buen aumento en nuestros márgenes. Hemos recomendado este programa y lo vamos a seguir haciendo".

Russell, Kevin, Jhon y Karen: Northern Lights Power Distribution

"Nuestro margen de ganancia se ha incrementado de 8 a 21% en los últimos ocho meses. El entrenamiento de *Action* nos centró en nuestros mercados más lucrativos".

Ty Pedersen: De Vries Marketing Sydney

"Después de tres meses de entrenamiento, el índice de conversión de mis ventas ha crecido en un promedio de menos del 12% a más del 23%, y nuestras ganancias han aumentado más del 30%".

Hank Meerkerk y Hemi McGarvey: B.O.P. School of Welding

"El año pasado comenzamos con una proyección de ganancias, pero tan pronto como involucramos a *Action*, decidimos aumentar nuestra proyección al doble.

Actualmente hemos aumentado esa proyección de nuevo por dos veces y media la facturación y las ganancias son mayores. Ahora sí realmente dirigimos un negocio rentable".

Stuart Birch: Education Personnel Limited

"Una carta de correo directo sumó cuarenta mil dólares a mi balance. Trabajar con *Action* me ha dado calidad de tiempo para trabajar en mi negocio y pasar tiempo con mi familia".

Mark West: West Pumpping and Irrigation

"En cuatro meses, dos simples estrategias han aumentado nuestro negocio en más del 20%. Estamos tan ocupados que hemos tenido que retrasar nuestra expansión mientras nos ponemos al día".

Michael Griffithc: Gym Owner

"Pasé de trabajar setenta horas por semana trabajando dentro del negocio, a sólo veinticinco trabajando para el negocio".

Charlie Standring: In Harmony Landscape

"Lo intentamos con nuestro propio correo y sólo obtuvimos el 1% de respuesta. Con *Action* aumentó 20%. Definitivamente vale la pena cada dólar que invertimos".

Jason and Chris Houston: Empradoor Fishing

"Después de once meses de trabajar con *Action*, hemos incrementado nuestras ventas en 497%. Nuestro equipo trabaja sin que estemos presentes".

Michael Avery: Coomera Pat Motels

"Al principio era escéptico, pero necesitaba varios cambios en el negocio. En dos meses, nuestras ganancias extras fácilmente cubrían nuestra inversión y nuestras predicciones para los próximos diez meses son sorprendentes".

Garry Norris: North Tax & Accounting

"Como contador, mi entrenamiento me permite ayudar a otros a hacer más dinero. Por lo que es refrescante cuando alguien más me ayuda a hacer lo mismo. Tengo la

política de recomendarles a mis clientes sólo personas profesionales, y que me hayan dado un buen servicio. *Action* cumple con este criterio y yo lo recomiendo a mis clientes que quieren crecer y desarrollar más su negocio".

Lisa Davis y Steve Groves: Mt. Eden Motorcycles

"Con *Action* incrementamos nuestra base de datos de ochocientos a mil doscientos en tres meses. Constantemente tenemos veinte personas calificadas en nuestra base cada semana por menos de diez dólares a la semana".

Christine Prior: U Name It Embroidery

"En agosto las ventas aumentaron 352%. Ahora nos centramos en un mercado distinto y tenemos más confianza en lo que hacemos".

Joseph Saitta y Michael Fisher: Banyule Electrics

"Al trabajar con *Action*, nuestras solicitudes han aumentado al doble. En cuatro meses nuestro negocio ha cambiado mucho y nuestros clientes lo aprecian. Es un mejor lugar de trabajo para el personal y nuestros márgenes se amplían".

Kevin y Alison Snook: Property Sales

"En los doce meses previos a *Action* habíamos vendido tan sólo una casa en nuestra subdivisión. En los ocho primeros meses con *Action* vendimos seis. Los resultados hablan por sí mismos".

Wayne Manson: Hospital Supplies

"Cuando revisé por primera vez el programa de tutorías me pareció caro. Pero la verdad, es el dinero que mejor he gastado. Las ventas están por arriba de los tres mil dólares al mes desde que comencé. Y lo que he aprendido y espero aprender me asegurarán el hecho de que disfrutaré de un sólido crecimiento sostenible en el futuro".